

Hypätä vai ei, muutosjohtajuus yrittäjäksi ryhtymisen ajurina

Simola, Laura

2015 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Hypätä vai ei, muutosjohtajuus yrittäjäksi ryhtymisen ajurina

Simola, Laura
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Opinnäytetyö
April, 2015

Simola, Laura

Hypätä vai ei, muutosjohtajuus yrittäjäksi ryhtymisen ajurina

Vuosi	2015	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Hypätä vai ei käsittelee muutoksen johtamista organisaation, yksilön sekä yrittäjyyden näkökulmasta sekä verkostojen merkitystä onnistumisen edellytyksenä muutoksen johtamisessa. Työ kuvaa työelämän muutoksia, niiden aiheuttamia tilanteita yhdistettynä vaihtoehtoon muuttaa nykyisyyttä irtautumalla ansiotyöstä ja ryhtyä yrittäjäksi tai toisinpäin. Työ on samalla tekijänsä kertomus oman muutoksen johtamisesta ansiotyöstä kohti yrittäjämäistä toimintaa.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta ja teemahaastatteluja. Työ on tapaus yksilön suhtautumisesta yrittäjyyteen vaihtoehtona ansiotyölle. Työssä esitetään erilaisia muutokseen ja yrittäjyyteen liittyviä tapauksia. Tapausten on tarkoitus kuvata työelämän muutosten yllättävyyttä ja monimuotoisuutta muualta annettuna tarpeena verrattuna yrittäjän omaehtoisesti syntyneisiin muutostarpeisiin. Tapauksissa käsitellään muutoksen johtamisen haasteita ja esimerkkejä sekä onnistumisesta että epäonnistumisesta. Yrittäjyyden tapaukset kuvaavat erilaisia yrittäjiä, heidän menestymistä unohtamatta ansiotyötä olemassa olevana vaihtoehtona yrittäjyydelle.

Ansiotyössä yksilö kohtaa muutoksia, jotka saattavat olla yllättäviä ja lähes aina organisaation kehitykseen liittyviä tarpeita. Yksilö tarvitsee tällaisiin muutoksiin aikaa sopeutua ja läpikäy muutokseen liittyviä vaiheita sopeutuakseen muutokseen. Yksilötasolla verkostojen merkitys korostuu muutoksessa. Yrittäjyyttä kuvaa tahto määrätä itse omasta elämästä ja sen muutoksista. Yrittäjyydessä tapahtuviin muutoksiin liittyy enemmän liiketoiminnan sekä henkilökohtaisesta kehittymisen tavoittelua. Yrityksen menestys markkinoilla toimii yrittäjän henkilökohtaisen muutoksen ajurina. Yrittäjyydessä verkostot ovat koko ajan merkitykseltään oleellisia, mutta erityisesti muutostilanteissa niiden rooli vahvistuu.

Yrittäjäksi siirtymiseen on monia lähtökohtia. Se vaatii oikean tilanteen, hyvän liikeidean tai tuotteen, suuren motivaation sekä uskon omiin taitoihin. Tuotteesta tai palvelusta riippuen yrittäjyys voi olla ainoa vaihtoehto, siihen voi siirtyä työelämän kautta ja siitä voi siirtyä takaisin ansiotyöhön. Se voi siis olla väliaikainenkin ratkaisu. Myös ansiotyön ja yrittäjyyden yhdistäminen on ratkaisu.

Työn alussa kirjoittaja itse harkitsee myös yrittäjäksi ryhtymistä ja on osallisena henkilökohtaisesti esitetyissä tapauksissa tehtävissä, joissa muutosta johdetaan. Projektin aikana tekijän tilanne kehittyy, henkilökohtaisen muutoksen tarve kasvaa sekä verkostojen merkitys muuttuu organisaation verkostoista yrittäjyyteen ryhtymiseen liittyviin verkostoihin. Yrittäjätapausten tutkiminen sekä kiinnostus niitä kohtaan on aitoa sekä peilaa kirjoittajan omaa tilannetta. Työn loppuvaiheessa kirjoittajalla on yrittäjämäinen tapa tehdä työtä osuuskuntamuotoisella ansiomuodolla sekä valmius tehdä osaamisestaan oma toimiva yritys esimerkiksi toiminimen perustamisella.

Asiasanat muutosjohtajuus, verkostot, yrittäjyys

Simola, Laura

To jump or not to jump, change management as a driver for starting entrepreneurship

Year	2015	Pages	65
------	------	-------	----

This thesis discusses change management from organizational, individual and entrepreneurial point of view as well as the role of networks in supporting successful change management. This thesis describes changes in working life, situations caused by changes linked to the alternative to switching from employment to entrepreneurship or backwards. The thesis is also a review of its author's change management from employment towards entrepreneurship.

The study method is case study and theme interviews. The case of the thesis is about an individual's reactions concerning entrepreneurship as an alternative for employment. The thesis includes various cases about change management and entrepreneurship. The purpose of the cases is to describe the surprising, complex and external nature of changes in employment compared to the internally driven demands of changes in entrepreneurship. The cases deal with challenges in change management and examples of both success and failure. The cases of entrepreneurship describe different kinds of entrepreneurs and their success, not forgetting the existing option of employment.

In employment a person faces changes that might be sudden and usually linked to an organization's developmental needs. An individual requires time to adjust and deal with the steps of change management on a personal level to be able to accept and integrate with the change. On an individual level the importance of networks is emphasised during the change process. The urge to manage one's own life and its changes describes entrepreneurs. The will to have personal autonomy and a possibility to decide about the changes is typical for an entrepreneur. Changes in entrepreneurship are felt more as direct development of the business and the entrepreneur. It is essential for the business to adapt to the market and therefore it is a strong driver for the entrepreneur on a personal level. In entrepreneurship the networks are essential throughout but their importance increases during changes.

There are several reasons for the transfer to entrepreneurship. Starting a business requires the right timing, a good business idea or a product and strong of motivation combined with an absolute belief to one's skills. Depending on the product or service entrepreneurship can be the only option. The transfer can be started by possibilities opened in employment and it is also possible to return from entrepreneurship back to employment. It can be a temporary solution. The combination of working life and entrepreneurship can also be a solution.

When starting the thesis project the author considered entrepreneurship and was personally involved in the cases concerning change management. During the thesis project the situation of the author developed and the change needed on a personal level increased. The networks changed from contacts in the employment to networks aiming to start entrepreneurship. The interest to analyse the cases of entrepreneurship is real and reflects the author's actual personal situation. In the end of the thesis project the author earns an income in an entrepreneurship-like manner through a cooperative business. The author has facilities to start her own business with a very short notice.

Keywords change management, networks, entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Projektin tavoitteet, rajaus ja tulokset.....	7
1.2	Tutkimukysymys	8
2	Tutkimusprosessi ja -menetelmä.....	8
2.1	Case-tutkimus.....	9
2.2	Case-tutkimukset ja niiden toteutus	10
2.3	Teemahaastattelu.....	11
2.4	Haastattelut ja niiden toteutus.....	12
3	Muutosjohtaminen	13
3.1	Yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys.....	15
3.2	Tunteiden merkitys	16
3.3	Muutoksen vaiheet	17
3.4	Muutoksen johtaminen	20
3.5	Yksilön selviytyminen muutoksessa	22
3.6	Yritys muutoksessa.....	23
3.7	Tiedottaminen	23
4	Verkostojohtaminen	25
4.1	Verkoston toimintamallit	25
4.2	Verkostoitumisen ajurit ja hyödyt	27
4.3	Verkostojen sosiaaliset ulottuvuudet.....	27
4.4	Verkostojen strategiset ulottuvuudet	28
4.5	Verkostot rakenteina	29
4.6	Verkostojen johtaminen	30
5	Case: ulkoistamiseen liittyvä muutosprojekti.....	32
5.1	Yrityksen taustaa.....	32
5.2	Asiakaspalveluosaston taustaa	32
5.3	Projektin taustaa	33
5.4	Suunnitteluvaihe	33
5.4.1	Kilpailutus	34
5.5	Valmisteluvaihe.....	35
5.5.1	IT-ympäristö.....	36
5.5.2	Henkilöstövalinnat	36
5.5.3	Yhteistoimintaneuvottelut.....	37
5.5.4	Sopimusneuvottelut.....	37
5.6	Toimintojen siirto	38
5.6.1	Yrityksen ja palveluntarjoajan väliset prosessit	38
5.6.2	Perehdytys, koulutus ja toiminnan käynnistäminen	39

5.6.3	Toiminnan käynnistäminen	40
5.7	Päätösvaihe	40
6	Case: epäonnistuminen muutoksen johtamisessa	41
6.1	Yrityksen taustatietoa.....	41
6.2	Muutosjohtajan rooli	41
6.3	Muutoksen tavoite	42
6.4	Muutoksesta viestiminen.....	43
6.5	Vastustusvaiheen käsittely	44
6.6	Muutoksen haasteet ja karikot.....	45
7	Erilaisia yrittäjiä ja yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviä ajureita	48
7.1	Case: Yrittäjyys ansiotyön vaihtoehtona, Tmi Uudenmaan talomyynti, Miko Kiiskinen	48
7.2	Case: Suomen Teräsmaali Oy, Jouni Tarkkio, ansiotyön kautta yrittäjäksi	50
7.3	Case: X8 ja Kuntokeskus Salus: Juhani Suhonen, yrittäjyys yhdistettynä ansiotyöhön	52
7.4	Case: Hierontapiste Tmi Susanna Paltta, yrittäjyys elämäntapana	55
8	Johtopäätökset	58
8.1	Muutosviestinnän suunnitelmallisuus ratkaisevaa organisaatiossa	58
8.2	Muutoksen johtaminen yrittäjyydessä	59
8.3	Verkostojen tuki muutosjohtajan työssä.....	59
8.4	Yrittäjän verkostoitumisen vaikutus menestykseen.....	60
8.5	Muutosjohtajuus- ja verkostoitumistaitojen merkityksen painottuminen organisaatiossa ja yrittäjyydessä.....	60
8.6	Oma yrittäjyys	61
	Lähteet	64
	Kuvat	66
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

Laurean yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen -koulutusohjelmaan hakeutumiseni perustui opintokokonaisuuden esittelyosaan, joka käsitteli liiketoimintaa ja sen kehittämistä oleellisenä osana opintosuunnitelmaa. Tuolloin toimin esimiestehtävissä. Esimiehenä työskentelyyn liittyi lähes aina prosessien kehittämistä liiketoiminnan muutosten ja tehokkuustavoitteiden mukaiseksi sekä henkilöstöressurssien johtamista ja mukauttamista liiketoiminnan kehityksen ja tavoitteiden mukaisesti.

Opintojen alkuvaiheessa yrittäjyyden painotus osoittautui keskeiseksi teemaksi opintojen vaatimuksia. Koska olen tradenomin opinnoissa tehnyt lopputyön liittyen aloittavan yrityksen liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmaan, päätin keskittyä projektityössäni syvemmälle ja tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat valintaan ansiotyön ja yrittäjyyden välillä. Tutkin seikkoja, jotka johtavat päätökseen ryhtyä yrittäjäksi, muutoksen johtamista yksityisyrittäjän liiketoiminnan aloitus- ja kehittämisvaiheissa sekä verkostojen vaikutusta yrittäjyydessä.

Muutoksen johtaminen on osoittautunut nykypäivän työelämässä keskeiseksi taidoksi niin organisaatioissa, yrittäjien toiminnassa kuin työntekijöiden arjessa. Menestyäkseen yrityksen, yrittäjän sekä työntekijän on pystyttävä muuntautumaan markkinoiden, yhteiskunnan sekä työnantajan muutoksiin yhä kiihtyvään tahtiin. Muutoksiin vaikuttavat niin ikään verkostot. Ne toisaalta käynnistävät muutosta, mutta samalla ovat usein muutoksen ajureita sekä tarjoavat ratkaisuja tulevalle kehitykselle ja päätöksenteolle.

Työ- ja elikeinoministeriön portaali, Yritys Suomi, huomioi kattavasti verkostoitumisen sekä yritystoiminnan aloittamiseen että sen kehittämiseen liittyvänä toimintana. Sivustoilta löytyy useita aiheita ja linkkejä yrityshautomoista sekä eri seuduilla toimivien yrittäjien verkostoista että tietyille markkinoille tähtäävien yritysten verkostoista. Muutojohtamista samainen portaali käsittelee suppeasti ohjaten toimimaan työsuhteen päättyessä sekä johtamiseen liittyen painottaen vastuullista johtamista, joka takaa yrityksen kilpailukyvyn ja onnistuu viestinnässä yrityksen omistajien sekä henkilöstön välillä. (www.yrityssuomi.fi) Mielenkiintoinen ja täysin vastakohtaisen huomion tein Pyykön yrittäjäksi ryhtymistä käsittävästä oppaasta. Siinä verkostoitumista käsitellään vain nimellisesti ja muutosjohtamista ei ollenkaan. Verkostoitumista sivutaan yrittäjän personaa sekä yrityksen kehitystä käsittelevissä osuuksissa pelkällä maininnalla. (Pyykkö 2011, s. 88-90, 140.)

1.1 Projektin tavoitteet, rajaus ja tulokset

Projektin tavoitteena on tutkia mikä merkitys verkostoilla sekä muutosjohtajuudella on yrittäjäksi aikovan päätöksessä ryhtyä yrittäjäksi, toimia yrittäjänä ja menestyä yrittäjänä. Niin ikään tutkin muutosjohtajuustaitojen sekä verkostojen vaikutusta yrittäjän valintoihin ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Projektityö perustuu omaan kokemukseeni aiemmasta yrittäjyysaiheeseen liittyvästä tradenomin opintojen opinnäytetyöstä liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelman luonnoksen suunnittelusta sekä työelämässä johtamani liiketoiminnan osa-alueen ulkoistamishankkeeseen, sen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Oma yrittäjyyteni on osa-aikaista ja teen sitä lasutuspalvelun kautta toimien siten palkansaajana, mutta yrittäjämäisesti. Käsittelen opinnäytetyössäni muutoksen johtamista ja ongelmallisuutta ansiotyössä peilaten sitä yrittäjäksi ryhtymiseen ja yrittäjänä toimimisen arkeen. Työ ei käsittele yrittäjyyteen liittyviä rahoitukseen eikä budjetointiin liittyvää tarkastelua.

Tuloksena syntyy yhteenveto tutkittujen yrittäjien kokemuksista verkostojen ja muutosjohtajuuden merkityksestä yrittäjäksi ryhtymisessä ja yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseksi nousee verkostoitumiskyvyn ja muutosjohtajuustaidon merkitys johtaa idea yrittäjäksi ryhtymisestä yritystoiminnaksi käytännössä ja tehdä siitä menestyvää toimintaa. Tutkimus lisää ymmärrystä verkostoitumisen ja muutosjohtajuuden merkityksestä henkilön tavassa järjestää itselleen toimeentulo siirtymällä ansiotyöstä yrittäjäksi sekä tarkastella ansiotyössä ja yrittäjyydessä ilmenevien muutosten johtamisen vaiheiden eroavuutta yksilön kannalta.

2 Tutkimusprosessi ja -menetelmä

Olen itse ansiotyössäni ollut kahdessa organisaation huomattavaan muutokseen liittyvässä projektissa muutosjohtajana. Olen dokumentoinut jälkikäteen nämä projektit tähän työhön ja kuvaan niiden onnistumista työssäni. Projektit ovat sinänsä mielenkiintoiset, sillä toinen niistä onnistui hyvin. Muutosjohtajan kannalta toinen epäonnistui ja täytti monta muutosjohtajuuteen liittyvää virhettä. Tapahtumat herättivät oman kiinnostukseni yrittäjäksi ryhtymistä kohtaan ja miettimään ansiotyön ennalta arvaamattomuuteen liittyviä varjopuolia.

Tutkimus toteutetaan case- eli tapausmenetelmällä ja siihen liittyvällä teemahaastattelulla. Työn tutkimustapaus on ansiotyöelämässä tapahtuvien muutosten synnyttämät olosuhteiden vaihdokset sekä näiden muutosten herättämät ajatukset ryhtyä yrittäjäksi ja edelleen ajatuksen toteutumiseen vaikuttavat muutosjohtajuuteen ja verkostoitumiseen liittyvät tekijät. Tutkimusprosessi alkoi tutkimuksen tavoitteiden määrittelyllä, sen kohteen valinnalla. Tämän jälkeen tehtiin työlle tutkimussuunnitelma projektisuunnitelman muotoon. Siinä määriteltiin tiedonkeruun menetelmä sekä tutkimuskohteiden valintakriteerit. Aineiston kokoamiseen käytettiin paljon aikaa, jonka jälkeen siitä koottu tieto koottiin ja lopulta kirjoitettiin tutkimustulokset.

Case-tutkimus sopii hyvin aiheeseen, koska käsittelen ongelmaa monelta eri kantilta yrittäen löytää johtopäätökset ansiotyön ailahtelevuuteen muutosjohtajuuden näkökulmasta sekä yrittäjyyteen ryhtymiseen liittyviä ajureita ja siihen liittyviä muutosjohtajuuteen liittyviä piirteitä ja verkostojen merkitystä. Haastattelin eri tyyppisiä yrittäjiä, joiden yrittäjyys on eri vaiheissa ja käynnistynyt eri lähtökohdista.

2.1 Case-tutkimus

Case- eli tapaustutkimus perustuu todelliseen käytäntöön, tapaukseen, jossa sen toimijat ovat muodollisesti mukana tai sitoutuneita siihen epämuodollisesti. Tapausta ei pysty määrittelemään täysin objektiivisesti, koska se määräytyy tapauksessa osallisina olevien näkökulmasta. Tapaustutkimuksen idea perustuu olettamukselle, että siitä saatua tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Tapaustutkimuksesta saatava tieto auttaa määrittelemään asioita, joiden ratkaiseminen on oleellista. (Dul 2008, s. 52-55).

Tapaustutkimuksen kohde on tämänhetkinen ilmiö, vaikka teoreettinen viitekehys käyttää tapahtuneita ilmiöitä ja niistä tehtyjä kirjallisia dokumentteja. Tutkimus tehdään käyttäen useita tietolähteitä tutkimusaiheen luonnollisessa kontekstissa. Kohteena on yksi tai useampi tapaus, johon halutaan paneutua syvemmälle ja saada tietoa. (Kananen 2013, 54-44). Tapaustutkimuksen raportin rakenne sekä prosessi noudattavat samoja vaiheita kuin normaalit laadulliset ja määrälliset tutkimusprosessit. (Kananen 2013, 59.)

Tapaustutkimusta käytetään monenlaisissa tilanteissa lisäämään ymmärrystä tilanteista, jotka liittyvät yksilöön, ryhmään, organisaatioon, sosiaaliin tai poliittisiin tilanteisiin. Tapaustutkimuksia yhdistää oleellisesti tarve ymmärtää monimutkaisia nykyhetken liittyviä ilmiöitä, kuten yksilön elinkaaria, pienryhmien käyttäytymistä, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä prosesseja, liiketoiminnan kypsyttää, ympäristön muutosta sekä kansainvälisiä suhteita. (Yin 2009, s. 3-5).

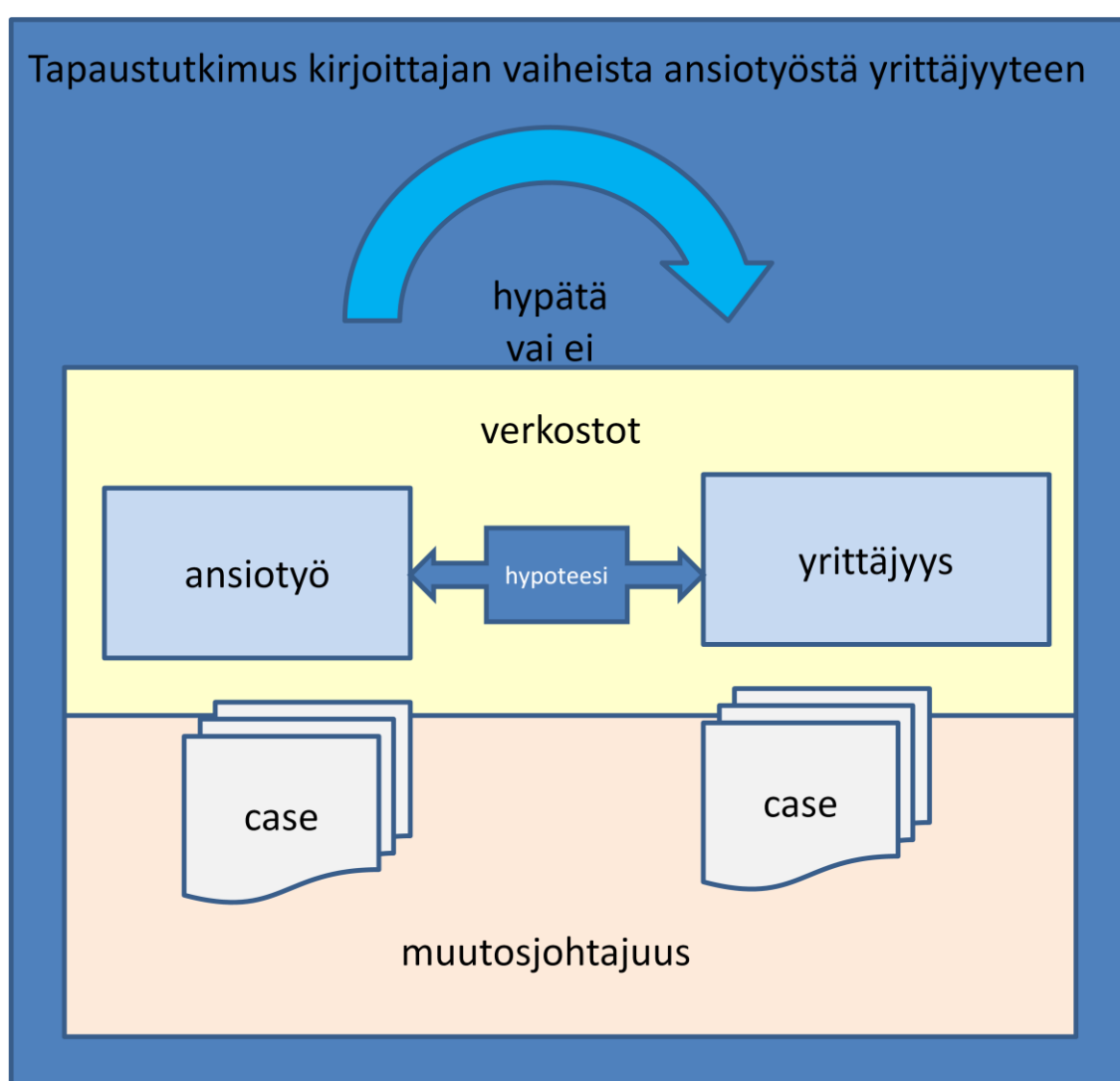
Tapaustutkimuksessa tutkimusongelman vastaukset kerätään palapelinomaisesti eri lähteistä. Eri lähteistä saatujen yhteneväisten vastausten saaminen varmistaa tutkimuksen luotettavuutta ja esitettyjen väitteiden uskottavuutta. (Kananen 2013, s. 77-78). Tapaustutkimuksen aineisto voi olla monipuolista, kuten tekstiä, kuvia tai havainnointia. Muun muassa teema-haastattelut ovat tapaustutkimukselle erittäin tavallisia. Ne muodostavat tavallisimman aineiston keruun muodon, jota tapaustutkimus käyttää. (Aaltio-Marjosola 1999, www.metodix.com).

Tapaustutkimus ei tarjoa yleistettäviä tuloksia. Sen tuloksia ei näin ollen voi pitää yleisesti vallalla olevina ilmiöinä. Tutkimuksessa eniten kiinnostaa itse tutkittava tapaus. Tuloksesta ei ole tarkoitus hakea objektiivisuutta ilmentäviä ominaisuuksia, sillä tutkimuksessa on aina nähtävissä tutkijan oma tulkinta. (<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi>)

2.2 Case-tutkimukset ja niiden toteutus

Teorian kuvaaminen käytännön ansiotyössä ja yrityselämässä sekä teorian käsittely alkaa opinnäytetyössä sen edetessä case-tutkimuksiin 5. luvusta lähtien. Käytännöllinen lähestyminen aiheisiin ja tutkimusongelmaan jatkuu työn loppuun asti.

Tämän lopputyön tapaus on yksilön suhtautuminen yrittäjyyteen ansiotyössä säännöllisesti tapahtuvien muutosten ja yhteiskunnassamme yhä vilkastuvan verkostoitumista painottavan kehityksen innoittamana. Alla oleva piirros kuvaa tämän opinnäytetyön sisältöä ja kehitysprosessia, jossa olen itse ollut henkilökohtaisesti läsnä.



Kuva 1. Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksen luotettavuutta ja validiteettiä koskee samat lainalaisuudet kuin laadullisia tutkimuksia yleensä. Siksi näihin seikkoihin on paneuduttava huolellisesti. Validiteetillä arvi-

oidaan casetutkimuksen tutkimuskehyksen sopivuutta tutkimuksessa esitetyn tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Luotettavuuden arvioinnissa tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään työn tuloksen uskottavuutta ja erityisesti kirjoittajan onnistumista oman henkilökohtaisen subjektiivisen näkemyksen minimoinnissa. (Colorado State University, Writing@CSU)

Hypätä vai ei -opinnäytetyön tapauskohtaiset lähteet ovat monipuolisia liittyen vahvasti teoriassa kuvattuihin aiheisiin muutosjohtajuudesta ja verkostoitumisesta. Ansiotyöhön liittyvissä tapauksissa kirjoittaja on ollut itse henkilökohtaisesti läsnä ja kokenut asiat moniulotteisesti. Tapaukset on kuvattu ja dokumentoitu jälkikäteen tämän opinnäytetyön aikana. Yrittäjätapaukset ovat kukin erilaisia ja kaikissa on ollut ja pohdittu ansiotyötä yrittäjyyden vaihtoehtona. Kirjoittaja on myös itse elänyt tähän työhön liittyvän hypoteesivaiheen ja verrannut omia kokemuksiaan työn teoriaan sekä tapauksiin osana lopputulosta. Aineiston luotettavuus perustuu vahvasti omakohtaiseen kokemukseen.

2.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tapaustutkimuksen yksi käytetyimmistä keinoista hankkia tutkimusaineistoa. Teemahaastattelussa ei ole selkeitä kysymyksiä. Haastattelu tähtää keskustelunomaiseen tutkijan ja haastateltavan väliseen kohtaamiseen, jossa aiheena on ennalta määritelty teema. Keskustelu voi synnyttää uusia aihealueita ja kysymyksiä. (Kananen 2013, s. 93-94).

Teemahaastattelu asettuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Se ei etene tarkkojen valmiiksi muotoiltujen kysymysten avulla tarkasti ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on toki jäsennellympi kuin avoin haastattelu. Siinä on aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen perusteella syntyneet teema-aiheet, jotka ovat kaikille haastateltaville yhtäläiset. Silti haastattelussa edetään joustavasti ilman tarkasti ohjattua järjestystä aiheiden ja kysymysten asetannassa. (<http://www.fsd.uta.fi>)

Teemahaastattelussa ihmisen vapaalle kertomukselle annetaan mahdollisuus, pyritään huomioidaan haastateltavien tulkinnat ja tarkoituksiperät. Ennalta valitut teemat pyritään keskustelemaan jokaisen haastateltavan kanssa. Teemahaastattelutilanne on keskustelunomainen tuokio, jossa käsitellään etukäteen suunniteltuja aihealueita vapaassa järjestyksessä. Eri teemojen käsittelyn laajuus voi vaihdella. (<http://www.fsd.uta.fi>)

Teemahaastattelun edellytyksenä on perusteellinen perehtyminen tutkimuksen aiheeseen. Käsiteltävät aiheet valitaan etukäteen hankitun aineiston ja aihealueen perusteella. Haastateltavien tilanteen tunteminen on myös edellytys. Haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joilta voidaan olettaa saatavan hyvin materiaalia tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen. (<http://www.fsd.uta.fi>)

Eri teemoihin jaoteltua haastattelua on kätevä alkaa analysoida teemoittain, vaikka ennakkoon asetetut teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla

osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida juuri määrättyllä tavalla, vaikka teemoihin ja tyyppeihin jaottelu onkin tavallista ja johdonmukaista tälle haastattelutyylille. (<http://www.fsd.uta.fi>)

2.4 Haastattelut ja niiden toteutus

Tutkimuksen haastatteluihin liittyvä aineisto kerättiin neljällä teemahaastattelulla. Haastatteluiden päämääränä oli tutkia haastateltavien suhtautumista yrittäjyyteen, muutosjohtamisen sekä verkoston merkitystä omassa ja yrityksen toiminnassa sekä menestymisessä. Niin ikään haastatteluilla haluttiin tutkia henkilöiden suhtautumista yrittäjyyteen vaihtoehtona ansiotyölle, yrittäjyyden itsenäiselle vapaudelle ja päätösvalalle. Tarkoituksena oli arvioida ansiotyön turbulenssia annettujen päätösten ja työtehtävien sekä muutoksiin sopeutumisen valossa verrattuna yrittäjän vastuuseen oman liiketoimintansa ja toimeentulonsa johtajana. (Liite 1).

3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtajuus määritellään vaihtelevasti systemaattiseksi, kertaluontoiseksi ja jäsennellyksi lähestymistavaksi henkilökohtaista, ryhmätasoisista tai organisaatiotasoisista muutosta nykytilasta kohti tulevaa olotilaa. Kestävän jatkuvuuden ja kilpailukyvyn säilyttämisen edellytys on muutos. Vaikka muutoksen käynnistäjät useimmiten liittyvät organisaation tavoitteisiin tähtääviin teknologioihin, prosesseihin, käytäntöihin sekä strategiaan ja taktiikkaan, on johdon ehdottomasti mietittävä, miten muutokset vaikuttavat työvoimaan. Huomattavat muutosyritykset ovat kestäviä ja hyväksytyjä vain jos muutosjohtaja tavoittaa ihmisten mielen ja ajatukset. Työntekijät tarvitsevat tietoa voidakseen tehdä päätöksen suhtautumisestaan sekä sitoutumisestaan muutokseen. Luottamusta ja sitoutumista synnyttäviä toimintamuotoja, jotka antavat yksilöille tunteen valintamahdollisuudesta ja vapaudesta tulisi käyttää. Asenteet muodostuvat myönteisiksi tai kielteisiksi sen mukaan kuinka hyödyllisinä muutoksen tavoitteita voidaan pitää sekä kuinka oikealta päätökset ja viestintä tuntuvat. (Charles 2014)

Muutoksessa säilyy jotain vanhaa edellisestä olotilasta. (Kenton 2009, 10). Ihmiselämässä jatkuvat luonnolliset muutokset seuraavat elämänvaiheesta toiseen. Ihmisellä on ristiriitaiset tarpeet: halu oppia ja kehittyä sekä samalla tarve säilyttää nykyinen saavutettu olotila. Tyytymättömyyden tunne usein ohjaa meitä itsenäisesti tekemään muutoksen. Muutokseen siirtyminen aiheuttaa tyhjyyden tunteen henkilökohtaisessa tasapainossa ja syntyy kriisi. Tasapainon säilyttämiseksi alamme täyttää tyhjyyden ja kriisin aiheuttamaa olotilaa saavuttaaksemme jälleen tasapainon. Tasapainon saavuttamista edeltää monenlaisten tunteiden läpikäyminen. (Ylikoski 2009, s. 12.)

Muutoksen hyväksymisen ja mukavuudentavoittelun asteet vaihtelevat organisaatioiden välillä riippuen muutoksen sisällöstä sekä siitä miten muutos käytännössä ilmenee. (Kenton 2009, 11.) Yrityksen uudistumiseen voi liittyä myynnin ja kilpailukyvyn kasvattaminen tai vastaavasti prosessien tehostaminen ja kulujen minimoiminen. Yrityksen brändin kehittäminen tai ulkoisten sidosryhmien, esimerkiksi viranomaisten vaatimukset, voivat muuttaa totuttuja toimintatapoja. (Milestone 2012). Drucker toteaa, että jos organisaatio ei päästä kulkea muutosten edellä, se ei voi pärjätä, sillä rakenteellisten ja nopeiden muutosten kaudella vain muutosjohtajat säilyvät hengissä. Hänen mukaansa ulkoisia muutoksia ei voi hallita. Organisaatio voi vain olla niitä edellä. (Drucker 2000, 89.)

Työyhteisö kokee muutokseksi myös työelämän arkeen liittyviä asioita, joita ei välttämättä osata ymmärtää oleelliseksi muutokseksi organisaatiotasolla. Tällaisia muutoksia ovat uudet tehtävät ja järjestelmät, toimitilamuutokset sekä esimiehen vaihtumiseen, henkilöstön ammattitaitoon ja vaihtuvuuteen liittyvät organisaatiomuutokset. Myös uudet tuotteet ja palveluprosessit liittyvät muutokseen. (Milestone 2012). Tulevaisuuteen katsovassa muutosjohtamisessa ymmärretään yksilön olevan koetuksella muutosmylläkössä ja tunnustetaan yksilön muutokseen sopeutumisen ehtojen merkitys muutoksen onnistumiselle. (Ylikoski 2009, 8.) Jokai-

nen yksilö kokee muutoksen eri tavalla, kuten Nevada aloittaa esityksensä kulttuurin ja muutoshjohtajuuden vaikutuksista liiketoiminnan suunnittelussa.

(<https://www.youtube.com/watch?v=PV33AJ3RUFs>).

Organisaation toimintaa on jatkuvasti kehitettävä. Yritys kehittyy, jos sen työntekijät kehittyvät. Tämä edellyttää sitä, että yksilöt muuttuvat ja heidän ammattitaitonsa kehittyy. Organisaation kehitystavoitteet toteutuvat vain silloin, kun työntekijöiden omat kehitystavoitteet toteutuvat ja kun nämä yksilölliset ja yrityksen kehitystavoitteet ovat yhdensuuntaisia. Ammattitaidolla tässä yhteydessä tarkoitetaan:

- älyllisiä taitoja, jotka muodostuvat mm. omaksumistamme tiedoista, ongelmanratkaisukyvyystämme ja loogisen ajattelun taidoistamme
- teknisiä taitoja, jotka ovat luonteeltaan motorisia suorituksia erilaisissa tehtävissä
- eettisiä taitoja, joiden avulla määrittelemme mikä on oikein ja mikä väärin
- vuorovaikutustaitoja, jotka ilmenevät taitona kommunikoida ymmärrettävästi ja taitona luoda hyvä ilmapiiri
- tunnetaitoja eli kykyä tunnistaa ja käsitellä omia tunteitaan

Vasta näiden taitojen yhteisvaikutuksesta syntyy yksilöllisen työntekijän kokonaisammattitaito. Usein ajattelemme, että nämä taidot ovat meille annettuja ominaisuuksia, eräänlaisia henkilökohtaisia annettuja lahjoja. Aivan varmasti jokainen meistä voi tietoisesti kehittää kaikkia osaamisensa alueita. Kunkin osa-alueen kehittäminen vaatii omia tavoitteita ja kehittämismalleja. Näiden mallien käyttöä ei voi johtaa organisaation johtajat, vaan mallien soveltamisesta on jokaisen vastattava itse. Omaa muutosta ei voi delegoida esimiehelle, vaan siitä on jokaisen itse pidettävä huolta. (Ranta 2006, 5.)

Erityyppiset muutokset asettavat omanlaisensa vaateet muutoksessa tapahtuville tunneilmiöille, voimavaroille sekä aikamääreille. Organisaation muutokset saattavat liittyä tuotteen ja palvelun toimitustapaan, yrityksen toimintamuotoon, kuten fuusioon tai yrityksen osan myyntiin, toiminnan ympäristöön, esimerkiksi lainsäädäntöön, sopeuttamiseen. Muutos voi olla myös pitkäaikaista vaiheittain tapahtuvaa suunniteltua kehitystä. (Kenton 2009, s. 9.) Työelämässä muutosprosessissa tarvitaan sekä tuottavuuden että työelämän laadun turvaamista. Siinä tarvitaan talouden, työn, hyvinvoinnin ja ihmisen tuntemusta. On kysymys näiden osaamisen hyvästä yhteenliittämisestä. Peruskysymys muutoksen toteuttamisessa on, kuinka tehdä muutokset siten, että ihmiselle välttämätön mielen sisäisen eheyden kokemus ja hallinnan tunne palautuu hallitusti (Ylikoski 2009, s. 6-14).

Työelämän kannalta kaikkein oleellisimpia näkökulmia on kolme. Taloudellisen tilanteen turvaaminen, kilpailukyvyn varmistaminen tai kannattavuusongelmat ovat yleisimpiä muutosten syitä. Henkilöstön tilanne ja yhteistyökyky on vahvasti sidoksissa yrityksen taloudelliseen tilaan. Tuottavuuteen panostava yritysjohto pyrkii lisäämään henkilöstön taitoja sekä osaamis-

ta. Henkilöstön ammattitaidon kehittyminen haastaa kehittämään aiempaa monipuolisempia tehtäväkokonaisuuksia. Muutoksessa tavoitellun tuottavuuden lisääntyminen saatetaan menettää henkilöstön lisääntyneenä sairastamisena ja poissaoloina. Tämä voidaan välttää, jos inhimillinen pääomaa osataan säilyttää pitämällä henkilöstöllä tunne siitä, että se on ollut keskeisessä asemassa muutoksen onnistumisessa. (Ylikoski 2009, 16-17.)

Henkilöstön jäsenien ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun työntekijöiden asiantuntijaroolissa auttaa sekä henkilöstöä että johtoa muutoksen viestinnässä sekä tyytyväisyyden saavuttamisessa. Työntekijöiden edustajat pääsevät näin vaikuttamaan muutosviestintään toimimaan johdon ja työntekijäryhmän välillä eräänlaisina muutosagentteina. Muutosagenttien valinnassa huomioidaan valittavien henkilöiden verkostot yrityksessä, luotettavuus sekä viestintätaidot. Muutosagenttina voi hyvin toimia henkilö, jolle ennustettavasti muutos olisi vaikea hyväksyä. Kun tällainen henkilö vaikuttaa muutokseen, hänen esimerkkinsä vakuuttaa muita samanhenkisiä työntekijöitä. (Fairest 2014) Päätöksentekoon osallistuminen lisää myös työntekijän henkilökohtaista kehittymistä, tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä. (Czinkota 1994, 605). Myös Milestone kannattaa henkilöstön ottamista mukaan muutoksen ja esimerkiksi siihen liittyvän koulutuksen suunnitteluun. (Milestone 2012)

3.1 Yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys

Yrityskulttuuri muodostuu arvoista, normeista, asenteista ja oletuksista, joita ei välttämättä ole määritelty ääneen, mutta ne muodostavat tapoja, joiden mukaan ihmiset käyttäytyvät ja tekevät työnsä. Arvot viittaavat siihen minkä uskotaan olevan tärkeää ihmisten ja organisaation käyttäytymisessä. Normit ovat kirjoittamattomia sääntöjä ja käytöstapoja. (Armstrong 2006, 302-303.)

Yrityksen kulttuuri on luonnoltaan muuttuva ja muodostuu organisaatiossa toimivien ihmisten toimintatavoista. Yrityskulttuuri muuttuu hitaammin kuin yrityksen toiminta sinänsä. Ulkopuolisen on vaikea muodostaa tarkkaa kuvaa organisaation kulttuurista. Se mitä asiakas kokee, on erilainen kuin mitä yrityksen sisällä olevat kokevat kulttuurikseen. Kulttuuri käsitteenä on moniulotteinen. Se saattaa sisältää sen mitä on ennen tehty tai tehdään nyt sekä sen mihin suuntaan esimerkiksi henkilöstöhallinto ja esimiehet yrittävät sitä ohjata. (Kenton 2009, 33.)

Salmia käsittelee yhteisöllisyyttä viitaten mm. Paasivaaran & Nikkilän teokseen Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Yhteisöllisyys koostuu henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Se on yhdessä olemista ja tekemistä. Yhteisöllisyyttä tukee myönteinen asenne uutta kohtaan, joka ilmenee innostuksen uuden oppimiseen ja muutosvalmiutena. Tällainen asenne suvaitsee ja tukee uusia ideoita. Oppiminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta. Luottamuksesta kumpuaa innostus, joka luo energiaa kehittämiseksi. Toinen yhteisöllisyyttä tukeva tekijä on toimintavapaus. Epäonnistuminen ja kokeilu sekä riskinotto on sallittua. Kun on vapaus yrittää ja katsoa asioita uudesta näkökulmasta, kehi-

tetään ja luodaan uutta yhteistyönä. Kolmas yhteisöllisyyden merkittävä tekijä on salliva ilmapiiri. Se näkyy tasa-arvoisuutena ihmisten välillä luottamusta ja avoimuutta sekä huumoria ja rakentavaa väittelyä unohtamatta. (Salmia 2012)

Yhteisöllisyyden arvostus ja merkitys tulee usein esiin tai korostuu vain vaikeina aikoina. Muutoksen aiheuttamissa jännitteissä voi syntyä tapahtumia, jotka eristävät ihmisiä toisistaan ja heikentävät yhteistyötä sekä yhteisyyden tunnetta. Yhteisöllisyys kuitenkin kannustaa ihmistä yrittämään pelkästään sillä perusteella, että hän on jäsen yhteisössä, jossa hänestä välitetään ja josta hän saa tukea. Yhteisöllisyyden hoidon huomioimatta jättäminen muutoksessa johtaa eristäytyneisyyden lisääntymiseen, heikentyneeseen motivaation sekä uupumusoireiden lisääntymiseen. (Ylikoski 2009, 64-65.)

3.2 Tunteiden merkitys

Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen ei voi perustua pelkästään ulkoisen käyttäytymisen tarkastelemiseen. Käyttäytymistä ohjaavat myös pyrkimykset, tarpeet ja motivaatio, jotka voivat olla tiedostamattomia. Näiden lisäksi ihmiseen vaikuttavat hetkellisten asioiden ja ihmisten tulkinta ja ymmärtäminen. Tunteisiin vaikuttaa jokin toimintaan käynnistävä tai pakottava tekijä. Voimakkaiden tunteiden vallassa tai johdattelemana ihminen saattaa tehdä asioita, joita myöhemmin katu. (Gustafsberg 2014, 33, 71.) Yksilö ja ryhmä saattaa turvautua psyykkisiin puolustusmekanismeihin esimerkiksi jatkamalla töitä kuin mitään ei olisi tapahtumassa. Erilaiset puolustusmekanismit antavat yksilölle ja ryhmälle lisää aikaa sopeutua tilaneeseen. Ne eivät välttämättä ole huono asia. (Arikoski 2011, 45.)

Ylikosken mukaan ympäristön hahmottaminen ja siihen liittyvät tunteet ovat yksilöllisiä ja oma käsitys ja kokemukset ovat yksilölle ainoa todellisuus vallitsevasta tilanteesta. Selviytyäkseen muutoksesta ihmisen on kyettävä sopeuttamaan oma ajatusmaailmansa muutoksen kanssa. Toisen tunteita ei voi muuttaa, mutta niitä voi silti ymmärtää. Tässä auttaa läsnäolo, kokemusten ja ajatusten jakaminen sekä osallistuminen muutokseen. Tunteiden hyväksyminen on muutoksen menestymisen salaisuus. Tunteisiin voi tutustua kuuntelemalla ja kysymällä niistä. (Ylikoski 2009, 25.)

Vaikka ulkoiset asiat helposti ohjaavat mielentilaamme ja vaikuttavat tunteisiimme, voimme silti ohjata käytöstämme, kuten Ranta ajattelee. Voimme vaikuttaa oman mielentilaamme itse. Itseluottamuksen voi Rannan mukaan valita jännittämisen sijasta ja turhautumisen sijasta voi valita rentoutumisen. Perinteisesti meihin pyritään vaikuttamaan ja suorituskäytämme nostamaan monin eri keinoin: opettamalla, harjaannuttamalla, osallistuttamalla, motivoimalla, manipuloidulla ja jopa pakottamalla. Nämä ovat olleet keinoja, joilla meihin yhäkin pyritään vaikuttamaan ulkoa päin. Yritykset ja johto syöttävät meille visioita ja tavoitteita, joita emme välttämättä tunnista omiksemme. Ranta toteaa, että näitä menetelmiä käytettäessä ei

ole riittävästi otettu huomioon niitä sisäisiä prosesseja, jotka vaikuttavat motivaatioomme, suoriutumiseemme ja ylipäättään käyttäytymiseemme. (Ranta 2006, 10.)

Muutokseen liittyy useita tunteita, joita on vaikea käsitellä vaipumatta kielteisten tunteiden valtaan. Muutosvaatimus nousee usein ulkoisesta tarpeesta, joka on yksilön kontrollin ulkopuolella. Flagellon näkee päälimmäisenä tunteista pelon. Pelon kokemus liittyy nimenomaan menetyksen tunteeseen sekä epäilykseen oppia uutta. (Flagello 2014)

3.3 Muutoksen vaiheet

Ylikosken mukaan muutoksen vaiheita seuraavaksi luetellussa järjestyksessä ovat muutosta edeltävä vaihe eli ennakoiminen, uhan kokeminen, vastustus ja lopulta hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen (Ylikoski 2009, 33).

Muutos käynnistyy aina vallitsevaa tilannetta ennakoivilla muutoksilla. Nämä varhaiset muutoshiejet leviävät nopeasti työyhteisöihin ja ovat havaittavissa jo paljon ennen virallista muutosta. Ennakoivia signaaleja ovat esimerkiksi kielenkäyttö, ilmapiirin kiristymisen ja erilaiset huhut. Niihin tulisi puuttua, ettei työyhteisöjen toiminta vaikeudu. Hyvä muutossuunnittelu ja nopeat päätökset lyhentävät ennakoivaa vaihetta. (Ylikoski 2009, 33-35.) Kenton kuvaa tätä ensimmäistä vaihetta hämmennykseksi. Sitä kuvaa tunne siitä, että joku on hullusti, ei kunnolla tiedetä mikä eikä mitä pitäisi asialle tehdä. Tunnelma on negatiivinen. (Kenton 2009, 47-48.)

Muutokseen liittyvä äkillinen tieto voi johtaa tunteisiin, jotka muistuttavat kriisikokemuksen kaltaista tilaa, johon voi liittyä voimakas täydellisen menetyksen tunne. Tällaiseen lamaantumisvaiheen syntymiseen riittäviä tekijöitä ovat tieto työn menetyksestä, organisaatiofuusiosta, yrityksen myymisestä ja omistajan vaihdoksesta, mutta myös käänteentekevästä toimintalinjan muutoksesta tai uuden työskentelytavan käyttöönotosta. Lamaantumisen tarkoitus on suojata yksilöä suuntaamaan psyykkiset voimavaransa muualle, jotta lamaantumisen aiheuttaman asian käsittelylle jäisi tilaa. Tämä vaihe ei yleensä kestä pitkään, mutta se ei myöskään etene muutosta edistävään suuntaan, mikäli uhan kokemus jatkuu, huomauttaa Ylikoski. Tilanteen pitkittyessä vaarana on, että tilanne johtaa pahan olon tuntemuksiin. (Ylijoki, 36-38.)

Vakavat traumaattiset tilanteet aiheuttavat ihmisessä sokkireaktion. Sokkireaktio on fysiologinen minän puolustusreaktio, jota ei voi Ylikosken mukaan tahdonvaraisesti säädellä. Sille on tyypillistä lamaantuminen, jonka avulla ihminen tekee tilaa sopeutumiseen liittyvälle ajattelulle ja tunteille. Tässä vaiheessa yksilöä auttaa, jos hänellä on joku jolle puhua, ja joka tukee häntä asian käsittelyssä. Muutoksen perusteluilla ei vielä tässä vaiheessa ole merkitystä ihmiselle. (Ylikoski 2009, 44.) Voimakkaiden tunteiden esiintuleminen ja niiden näyttäminen,

on kuitenkin merkki siitä, että yksilöt ovat aloittaneet hyväksymään periaatetasolla sen tosiasian, että nykytilanne tulee muuttumaan. (Kenton 2009, 47-48.)

Ympäristössä tapahtuvat muutokset laukaisevat vaiheen, jota voi kuvata **uhan kokemuksena**, jonka on tarkoitus suojella elämää. Vasta kun vaaran vakavuus on selvitetty uhan tunne häviää. Jos epätietoisuus jatkuu uhan kokemus pitenee ja sen seurauksena ihminen voi ahdistua. Kun tietoa saadaan, alkaa uhan kokemus muuttua uteliaisuudeksi. Utelaisuus muuttuu aktiivisuudeksi, joka johtaa ratkaisujen etsimiseen. Yrityselämässä uteliaisuuden ja aktiivisuuden kehittyminen edellyttää tiedottamisen kriittistä tarkastelua muutoksessa vaikuttavien tilanteiden ja uskomusten näkökulmasta. Yrityksen pitäisi pystyä muuttamaan ja syventämään tiedottamista kriisireaktioiden vaiheiden ja saatujen viestien mukaisesti. (Ylikoski 2009, 44.)

Ihmisen suhtautuminen uhan kokemukseen muuttuu muutoksesta saadun tiedon mukaisesti. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa tieto, joka on saatu mielekkäällä tavalla muotoiltuna sekä luontevilta tahoilta. Ihmisen tulee myös pystyä vastaanottamaan tietoa. Ylikoski suosittelee, että muutosviestinnän suunnittelussa ja resurssien varaamisessa kannattaisi ottaa lähtökohdaksi huhutodellisuuden voima ja sen laajenemisen helppous ja tavoitteeksi se, ettei huhutodellisuudelle jäisi tilaa. Paras keino huhujen kumoamiseksi on nopea, realistinen, katkava ja avoin tiedottaminen. (Ylikoski 2009, 39 - 40.)

Vastustuksen vaiheessa yksilö käsittelee asiaa uuden vastustamisen ja entisestä tilanteesta luopumisen kautta. Muutokseen sitoutuminen edellyttää entisestä luopumista. Luopuminen läheiseksi muodostuneesta tilanteesta on vaikeaa varsinkin, jos sille ei ole tarpeeksi aikaa. Henkilö voi kokea menettävänsä saavuttamansa turvallisen tilanteen tai aseman ja joutuu arvioimaan voiko uudessa saavuttaa yhtä tyydyttävän tilanteen. Syntyy ikävä aiempaa tilannetta kohtaan. Korvautuminen, kiinnittyminen ja sitoutumien uuteen ja sen onnistuminen seuraa muutokselle oleellisen luopumistyön läpikäymistä. (Ylikoski 2009, 45-46.) Vastustuksen vaiheessa luonnollisia tunteita ovat viha ja uhma. Jos esimies kykenee tarjoamaan työntekijöille tarpeeksi uskoa tulevaisuuteen sekä riittävästi tietoa, voi vihan tunteet jäädä kokonaan pois tai huomattavasti vähäisemmiksi. (Arikoski 2011, 59.)

Luopuminen on vaikeaa, jos sille ei anneta mielessä ja ajatuksissa tilaa. Suremiseen liittyvät tunteet yritetään monesti piilottaa ja niihin liittyy jopa syyllisyyden tunnetta. Tilannetta vaikeuttaa entisestään, jos työyhteisössä on tekopirteitä ja vahvoja määrääviä persoonia, jotka tekevät muiden suremisen yhä vaikeammaksi. Ylikosken mukaan tilannetta helpottaa, jos esimerkiksi esimies tai yrityksen strategia tekee mahdolliseksi suremisen, kaipauksen ja luopumisen esimerkiksi omalla esimerkillään. (Ylikoski 2009, 49-50.)

Luopumisen vaikeus voi ilmetä myös ryhmässä, jolloin ryhmän ilmapiiri muuttuu luonteeltaan yksitoikkoiseksi ja väsyneeksi. Työryhmä viestii välinpitämättömyyttä ja voimattomuutta, vaikka ulkoisesti kaikki vaikuttavat kiireisiltä. Tämä lisää eristyneisyyttä työyhteisöstä ja muutoksesta. (Ylikoski 2009, 52.) Luopumisen vaikeutta kuvastaa myös epäselvät tunteet. Työ

tuntuu merkityksettömältä ja sen toteuttaminen perustuu velvollisuuteen ja sääntöihin. Päälimmäiseksi kehittyä ajatus siitä, miten muut minut näkevät ja työstä tulee suorittamista. (Kenton 2009, 48.)

Muutos on siis luopumista itseä koskevista taloudellisen turvallisuuden perusteista ja omista mielikuvista. Työ- ja yritysuskollisimmille sekä terveyden menetyksiä kokeneille työntekijöille luopuminen on monesti kaikkein hankalinta. Luopuminen ja sen käsittelyyn liittyvä kaipaus ja irtaantuminen ovat kuitenkin sitoutumisen edellytyksiä. Vaikea luopuminen tai sen estyminen saattaa johtaa työperäiseen masennukseen, joka heikentää työkykyä. (Ylikoski 2009, 52.)

Muutosvastarintaa ilmenee vain silloin, kun luopumiselle ei järjestetä riittävästi tilaa ja tarjota menetelmiä sen käsittelyyn. Muutosvastarinnan tavoitteena on kuitenkin vain yritys säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne. Ihminen arvioi uuden ja kerää rohkeutta astua mukaan uuteen. Ihmisellä on myös halu ennakoida tulevaisuutta muutaman vuoden päähän. Muutokset vaikeuttavat tätä suunnittelua ja ihminen joutuu arvioimaan tulevaisuuttaan uudelleen. (Ylikoski 2009, 51.)

Muutoksessa ihminen saattaa tuntea itsensä puutteelliseksi ja siitä johtuen syylliseksi muutokseen. Muutos horjuttaa uskoa omista kyvyistä ja taidoista sekä lisää ajatusta omasta syyllisyydestä muutostilanteen kulussa. Itsetunnon säilyttäminen epäonnistumisen syytöksiä kohtaan on tiedostamatonta ja tapahtuu puolustelun, suuttumuksen ja kritiikin kautta. Ihminen, jolla on huono itsetunto, ei pysty päästämään mielestään rankkaa koettelemusta kovin helpolla. Syyllistäminen ja suuttumus kohdistetaan toisiin. Kriittisen ajattelun ja epäluulojen käsittelyn kautta ihminen lopulta alkaa muodostaa todellisen tulevaisuuden. Ihminen alkaa **sopeutua** ja määritellä uutta rooliaan. Lopulta **uuden oppimisesta** tulee palkitseva kokemus. Kyselemällä ihminen yhdistää uudet asiat vanhoihin kokemuksiin. Yrityksen tapa tukea työntekijöidensä itsetuntoa ja kohdella ihmisiä konkretisoituu juuri näissä tilanteissa. Tilan antaminen muutoksen käsittelylle tarkoittaa kiukun purkamisen hyväksymistä, syyllistämisen ja arvostelun välttämistä, uusien ratkaisujen etsimistä ja arvostuksen osoittamista, vastuun lisäämistä ja erilaisuuden hyväksymistä, luettelee Ylikoski. Yrityksen tulisi siis antaa työntekijöille mahdollisuus työstää uutta tilannetta. (Ylikoski 2009, 56-58.) Kenton kuvaa sopeutumista tyytyväisyyden vaiheella. Siinä nykytilanne alkaa tuntua hyväksyttävältä, olotila on rennompaa ja itsehillintä ei vaadi ponnisteluja. (Kenton 2009, 48.)

Esimiehen tunnistessa muutoksessa kulloinkin vallalla olevan vaiheen ja tietäen siihen liittyvät tunteet, hän pystyy säilyttämään esimiehen ja muutosjohtajan näkökulmansa vaikeissakin tilanteissa. (Arikoski 2011, 56). Ylikoski rohkaisee yksilöä ja esimiehiä kohtaamaan muutoksen aiheuttamat tunteet yksilö ja ryhmä tasolla, koska se helpottaa toimeliaisuuden ja kiinnostuksen syntymistä ja kohtaamaan haasteet. Esimiestyö ja työyhteisön tuki tilanteiden käsittelyn mahdollistamisessa ja tunteiden ymmärtämisessä vauhdittavat aktiivisuuden heräämistä. Tätä vaihetta on mahdoton ohittaa ja siksi se on käsiteltävä. Sen kulku on ennustettavissa, mutta

sen nopeus on tapauskohtainen. Jotkut saattavat jumittua kohtuuttomilta tuntuviin vaiheisiin. (Ylikoski 2009, 68).

Muutoksen sisäistämistä edellyttää, että se on hyvin perusteltu ja ymmärrettävissä. Sisäistämisen kautta tapahtuva muutos vapauttaa paljon energiaa muutoksen toteuttamiselle. (Arikoski 2011, 50.) Ennen pitkää tulee vastaan se tosiasia, että muutos on tullut toteutuakseen. Vastustus muuttuu ja tilalle tulee suvantovaihe ja hiljainen **hyväksyntä**. Tämä näkyy yhteistyön kehittymisenä ja selkeänä kiinnostuksen heräämisinä. Haasteet ja uudet vastuut alkavat synnyttää mielihyvän tunnetta. Ihmiset alkavat tunnistaa itsensä uudessa tilanteessa ja löytävät oman paikkansa muutoksessa. (Ylikoski 2009, 66). Kenton kuvaa viimeisintä vaihetta uudistuksen vaiheeksi, jota kuvaa luovuus ja yhdistymisen tunne, jossa palaset asettuvat kohdilleen. Ihmiset tuntevat olonsa vapautuneiksi ja uskaltavat osallistua ja ilmaista itseään. Yhteisöllisyyden tunne vahvistuu jälleen. (Kenton 2009, 48). Ryhmät, jotka ovat jo ennen kokeneet muutoksia yhdessä ja jotka yksinkertaisesti ovat toimivia jo ennen muutosta, selviytyvät muista ryhmistä vaivattomammin ja nopeammin muutoksista. (Arikoski 2011, 14.)

3.4 Muutoksen johtaminen

Muutokseen tarvitaan aikaa. Se ei tapahtu yhdessä yössä. Muutosjohtaja ei pysty tekemään kaikkea yksin, joten hänen tulee osata valita oikeanlaiset henkilöt, joille delegoida tehtäviä. Johtajan tulee pystyä käyttämään vaikutusvaltaansa sekä hyödyntämään muiden erikoisosaamista. Muutosjohtajan tehtävä on saada organisaatio tarttumaan tilaisuuteen, kun johto lanseeraa muutosidean. Tulevaa tilannetta ennakoiva lähestyminen sisältää avointa ja välitöntä esiintymistä kaikessa viestinnässä. Henkilöstöhallinnon ja viestintäyksikön osaamisen hyödyntäminen sekä yhteistyö muutokseen liittyvien ryhmien kanssa auttaa saavuttamaan toivotun tavoitteen. (Fairest 2014)

Muutoksessa on kolmenlaisia ryhmiä: muutoksen käynnistäjät, toimeenpanijat sekä muutoksen kohteena olevat henkilöt eli työntekijät. Siinä vaiheessa, kun muutosta aletaan toteuttaa, ovat käynnistäjät ja toimeenpanijat jo käsitelleet omat muutokseen liittyvät tunteensa. Esimiestä auttaa, jos hän pystyy tunnistamaan henkilöstössä ne samat tunteet, joita hän itse on jo käsitellyt. Johdon sekä muutosta johtavien esimiesten pitää siis osan antaa aikaa myös henkilöstölle käsitellä tunteita ja tukea heitä siinä. Tämän sekä positiivisen ajattelun tukeminen tulisi sisällyttää viestintään. Henkilöstölle kannattaa vakuuttaa muutoksen olevan mahdollisuus, joka synnyttää myös yksilötasolla myönteisiä asioita. (Garber 2013, s. 49-51.)

Nykypäivänä johtajan tehtävä nähdään henkilöstön auttamisena ja tukemisena, jotta yksikön tehtävä tulee tehdyksi. Johtaminen on enemmässä määrin esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta, jossa suurin vastuu on esimiehellä. Myös alaisilta on alettu vaatia vastuuta kyvystä johtaa itseään ja olla johdettavissa. Yhteisöt, jotka osaavat ottaa yhteistä vastuuta oman yksikön johtamistehtävän laadusta, saavat aikaan aikuismaista vastuullista käyttäytymistä. Esi-

miehestä tulee tällaisen ryhmän henkisen kasvun tukija ja ammattitaidon arvostaja. Hän etsii ryhmänsä kanssa realistisia tavoitteita ja pitää huolta, että niihin myös pyritään. Pelkkä fyysinen läsnäolo ei riitä, vaan muutosjohtajan on oltava myös henkisesti läsnä työyhteisössään. Keskeistä ei ole esimiehen omat sanomiset, vaan miten hän pystyy kuuntelemaan ja luomaan henkilölle tunteen tulla nähdyksi ja kuulluksi. (Ylikoski 2009, 72-73.)

Johtaja, joka keskittyy omaan tekemiseensä kohti hänelle asetettuja tavoitteita huomaamatta organisaation antamia varoitussignaaleja, joutuu lopulta vaikeuksiin. (Robertson 2012, 118). Muutosjohtajuus on haastavaa ja siinä tarvitaan taitoa nähdä vallitsevat olosuhteet, niiden muutokset ja kriittiset kohdat. On pystyttävä arvioimaan oman käyttäytymisen vaikutusta muutoksen johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehen taitoja ja persoonaa aletaan arvioida ja asettaa hänelle vaatimuksia ja oletuksia, joista esimiehen saattaa olla vaikea tunnistaa edes itseään. Hänestä tulee muutoksen ilmentymä ja mahdollisesti syytösten maalitaulu. Hänelle voidaan asettaa liioiteltuja ominaisuuksia, joihin voi liittyä äärimmäisiäkin kykyjä. Esimiehen tulisi olla kylliksi läsnä, jotta työyhteisössä ei esimerkiksi jostain toisesta henkilöstä synny näennäistä muutoksen johtajaa. Samaan aikaan esimiehen tulisi pystyä pysyttelemään erillään kyetäkseen arvioimaan tilannetta suuremmasta perspektiivistä. (Ylikoski 2009, 73 - 74.) Koska esimies on toisaalta työnantajan edustaja ja toisaalta myös työntekijöidensä edustaja, on tärkeää, että esimies osaa pysyä näiden kahden roolin rajamaastossa. Siitä on helpompi vaihtaa roolia tarvittaessa ja pysyä sopivan neutraalina työntekijöihin päin. Esimiehen tulee osata siis toimia ryhmänsä sisällä sekä selkeästi sen ulkopuolella. (Arikoski 2011, 85.)

Esimiehen oman esimiehen ohjaava tuki on oleellista. Tuen tulisi auttaa esimiestä ohjaamaan muutosta oikeaan suuntaan ja joutumasta liian syvälle työyhteisön ryöpyttäväksi sekä kestämään arvostelun herättämän tunteet. Muutosta johtavaa esimiestä auttaa oma usko tulevaisuuteen, tietoisuus vastuun lisääntymisestä ja siihen liittyvästä mahdollisesta yksin jäämisen tunteesta. Esimiehen oma luottamus muutokseen luo toivon ilmapiiriä myös työyhteisössä. (Ylikoski 2009, 74.)

Muutosjohtamisessa esimies kohtaa haasteita joutuessaan työyhteisön tunteiden ja vaatimusten kohteeksi, kohdatessaan syyttelyä ja vihamielisyyttä tai päinvastoin jopa yli-ihannoitinta. Tilanne voi johtaa siihen, että esimiehelle tulee riittämättömyyden tunne. Hänen saattaa olla vaikea säilyttää tilanteesta laaja näkökulma sekä ylläpitää toimintakykynsä hämmennyksen värittämässä tilanteessa. Tämä voi johtaa kiusaukseen vältellä ihmiskontakteja ja usko omaan asemaan saattaa alkaa järkkäyä. (Ylikoski 2009, 76.) Arikoski huomauttaa, että esimiehen näkyvillä olo pelkästään voi rauhoittaa henkilöstöä tiukoissa kriisitilanteissa. (Arikoski 2011, 97). On normaalia, että omiin alaisiin liittyvät ratkaisut tuntuvat vaikeilta ja ikäviltä. Esimiestä auttaa, jos hän itse pystyy tunnistamaan asiat, jotka aiheuttavat paineita omassa työssä ja menestymisessä. (Ylikoski 2009, 76.)

Muutosjohtamisessa piilee tyypillisesti ansoja. Muutosvastaisuuden kartoittaminen riittävän laajasti on tärkeää, jotta ansat vältettäisiin. Jos epävarmuuden sietokyky on alhainen, aletaan etsiä pikaisia lohduttavia ratkaisuja, jotka vain siirtävät todellista ratkaisua. Jos muutosta johdetaan vauhdilla ja valitsemalla työyhteisön muutoshakuisimmat henkilöt suunnitteluun mukaan, on riskinä se, että päätöksen yksimielisyys on vain näennäinen ja erimielisyydet jäävät kytemään. Vastuuhenkilön tai työryhmän valinta viestii työyhteisölle muutoksen johtamistyylistä. Sillä on vaikutusta miten ylin johto suhtautuu muutokseen sekä onko muutosjohtajaksi valittu yksi henkilö vai työryhmä. Merkitystä on myös sillä kuinka muutostehtävää johtamaan nimetyt henkilöt nauttivat henkilöstön luottamusta. Henkilöstö arvioi kaikkea muutokseen liittyvää tiedottamista sekä viestintää ja vertaa sitä todellisiin tekoihin. Viestintää tulisi olla riittävästi eikä sitä saisi piilotella. Piilottelu johtaa vähättelyn ja mitätöinnin tunteeseen henkilöstössä. Avoimia keskustelutilaisuuksia tulisi järjestää riittävästi. Esimiehen taito arvioida muutostilanteen vaikutusta yksittäisten työntekijöiden itsetuntoon ja kyky neutralisoida niiden ilmentymiä vahvistavat työyhteisön taitoa kohdata muutos. Epämääräinen ja ylimalkainen tai jopa virheellinen tehtävänanto ja sen vastaanottaminen tekee muutostyöstä hyvin hankalaa. Muutoksen suunta ja tavoitteet, sisäinen markkinointi ja tarve pitäisi olla määritelty selväksi ennen kuin muutokseen ryhdytään. (Ylikoski 2009, 76-77.)

3.5 Yksilön selviytyminen muutoksessa

Kuten jo aiemmin on todettu, selviytyminen on hyvin yksilöllistä. Pakollisen muutoksen kokeminen voi olla hyvin opettava ja positiivisesti elämän suuntaa ohjaava tapahtuma yksilön elämässä. Sokki- ja vastustusvaiheen tasaannuttua alkaa väistämättä uuden suunnan valintaan liittyvä toiminta ja elämän arvojen sekä vaihtoehtojen tutkiskelua. Tätä ei voi välttää ja se pakottaa ihmisen arvioimaan nykytilaa ja tulevaisuutta. Kriisi luo tilanteen, jossa yksilö voi tutustua itseensä ja saada itsestänsä monipuolisemman käsityksen. Monipuoliseen ymmärrykseen itsestä tarvitaan uskallusta kohdata muita ihmisiä, sillä vain muiden kautta voimme muodostaa käsityksen itsestämme. Kun on itse kokenut vaikeita kokemuksia, pystyy niiden avulla auttamaan myös muita paremmin. Kielteisten kokemusten murtaminen ja niistä selviäminen auttaa oman elämän hallinnassa sekä ilon kokemisen tuntemisessa, kun elämä uudessa tilanteessa alkaa sovittua omiin tulevaisuuden suunnitelmiin. Jos yritys pystyy antamaan luotettavaa tietoa, johon yksilö voi perustaa henkilökohtaisen muutoskehityksensä, se vankistaa yksilön itsetunnon kehitystä ja auttaa selviytymisessä, muistuttaa Ylikoski. (Ylikoski 2009, 90-91.)

Tunneäly auttaa ihmistä ymmärtämään tunteisiin liittyvän käytöstä. Tällainen kyky voi johtaa suorituskyvyn ja tuottavuuden kehittymiseen. Kun tunneälyä käytetään muutoksen yhteydessä, sitä voisi kutsua muutosälykkyydeksi. Flagello määrittelee muutosälykkyyden voimavaraksi

tulkita omakohtaisia kokemuksiaan omien vahvuuksien ehdoilla, joka vahvistaa kykyä mukautua päivittäisten muutosten vaihteluun osana tavanomaista elämää. (Flagello 2014)

Parhaiten muutokseen sopeutuvat ne, jotka saavat muutoksen käsittelemiseen tukea ja tilaa sekä voivat tuntea luottavansa tulevaisuuteen. Jos kokemus on ollut raateleva ja välinpitämättön tai henkilö kokee sen sellaiseksi, on hänen vaikea sopeutua muutokseen. Huonot kokemukset pyrkivät esiin myös muutoksen jälkeen. (Ylikoski 2009, 66-67).

3.6 Yritys muutoksessa

Yrityksessä johtajien eräs tärkein haaste on johtaa muutosta. Yrityksen on menestyäkseen johdettava muutosta, koska sen ympäristö muuttuu joka tapauksessa. Yrityksen muuttaminen herkästi ympäristön muutoksiin reagoivaksi yritykseksi vaatii selkeän muutosviestin ja sen toteutuksen. Menestyvä yritys on asennoitunut työskentelemään muutoksessa. (Hugos 2009, 119.)

Myös Ylikosken mielestä yritysjohton on tehtävä linjaus muutuskulttuurille, kun yrityksen strategia edellyttää muutosta. Hyvin tehdyissä yrityskulttuuriratkaisuissa päätetään kenen aloitteesta ja miten muutos käynnistetään sekä missä määrin johto näkyvästi ja henkilökohtaisesti johtaa muutosta vai annetaanko se erityisryhmien tai ulkopuolisten tehtäväksi. Sopeutus on projektinomaista työskentelyä ja vastuu siitä täytyy olla linjajohtolla. Linjajohtolla on oltava riittävät toimintavaltuudet. Yritys voi tämän lisäksi valita aktiivisen ja vastuullisen toimintatavan, jossa panostetaan henkilöstön uudelleen sijoittamiseen yrityksessä tai jopa sen ulkopuolella, Ylikoski muistuttaa. (Ylikoski 2009, 92-93.)

Muutoksessa yrityksen tärkeitä päätettäviä aiheita ovat muutoksen toteuttamiseen ja vastuiden jakoon, muutosviestintään, aikatauluun, henkilöstön tukitoimiin sekä yhteistoimintamennettelyyn ja organisaatio- ja johtajamuutoksiin liittyvät asiat. Henkilöstön tulee yhteistoimintalain mukaan saada tietoa sopeuttavista muutoksista ja sen tulee voida vaikuttaa niihin jo suunnitteluvaiheessa. Muutostilanteessa henkilöstön asema on tavallistakin keskeisempi, ja se on muutoksen onnistumisen kannalta useimmissa muutoksissa tärkeää. Esimiehille sekä työyhteisölle on merkittävää voida sopeutua mahdollisiin uusiin johtajiin. Siksi johtajavalinnoissa tulisi ennakoida tulevia muutoksia. On perusteltua pitää supistamiseen liittyvät vastuut eri johtajilla kuin vastuut uusien toimintojen perustamisessa. (Ylikoski 2009, 94-96.)

3.7 Tiedottaminen

Tyypillistä menestyville organisaatioille on, että sen viestintäpolitiikka on avointa. Luottamuksellisena pidettävistä tiedoista on laadittu ohjeet. Tämän lisäksi tietoa annetaan oikeaan aikaan, jolloin säästytään huhupuheilta. (Tuominen 2011, 9.) Muutoksessa johdon tulee var-

mistaa, että viestintä organisaatiossa on vahvaa, säännöllistä ja avointa jo ennen muutosta, sen aikana ja myös jälkeen. Avoimuus ei kuitenkaan yksin riitä. Sen lisäksi on oleellista pystyä muodostamaan luottamus johdon ja henkilöstön välille. Lupaukset tiedottamisesta ja vastaus-ten antamisesta on pidettävä. Kaksisuuntainen viestintä, jossa työntekijät saadaan osallistu-maan ja syntyy keskustelua on tärkeä viestinnän tavoite. Työntekijöiden aktivoiminen ja kuunteleminen on tärkeää, sillä monilla työntekijöillä on käytännön tietämystä yrityksen toi-mintatavoista ja heillä saattaa siten myös hyviä käyttökelpoisia ideoita. (Fairest 2014)

Viestinnän suunnittelussa on perehdyttävä kuulijoiden tilanteeseen sekä asenteisiin. Viestin-nän päämäärä tulee olla selkeä ja sanoman tarkoitus selvillä. Viesti on muotoiltava kullekin kuulijakunnalle sopivaksi. Hyvin suunniteltu, kohdennettu ja rakennettu viestintä pitää koh-deryhmän mielenkiinnon yllä ja yleisön vastaanottavaisena. (Torkki 2006, 50-51.)

Milestone muutoskoulutuksessa pohditaan mitä työntekijät haluavat tietää ja millä keinoin niistä kerrotaan. Koulutuksen mukaan työntekijä haluaa tietää mikä muuttuu, minkälaisia uu-sia työtehtäviä syntyy, miten uudessa tilanteessa toimitaan, muuttuvatko tuotteet tai palve-lut ja miten se vaikuttaa resursseihin. Kaikki tämä vaatii tiedottamista, koulutusta, esimerk-kejä, mittareita ja seuranta. (Milestone 2012).

Milestone johtamiskoulutuksessa myös listataan tiedottamisen konkreettisiksi aiheiksi muun muassa muutokseen liittyvän projektin viestintäsuunnitelman määrittelyn, projektisuunnitel-man ja muutoksen tavoitteiden esittelemisen yrityskohtaisesta tiimikohtaiseen tai jopa henki-lökohtaiseen merkitykseen yltävänä aiheena. Tiedotettavia asioita ovat niin ikään projektin henkilöiden esittely, muutoksen toteutusaikataulun jatkuva seuranta on myös työyhteisölle tärkeää. (Milestone 2012) Onnistuneeseen viestintään kuuluu myös se, että kerrotaan ketkä ottavat asioihin kantaa ja kuka asioista päättää. (Tuominen 2011, 9).

4 Verkostojohtaminen

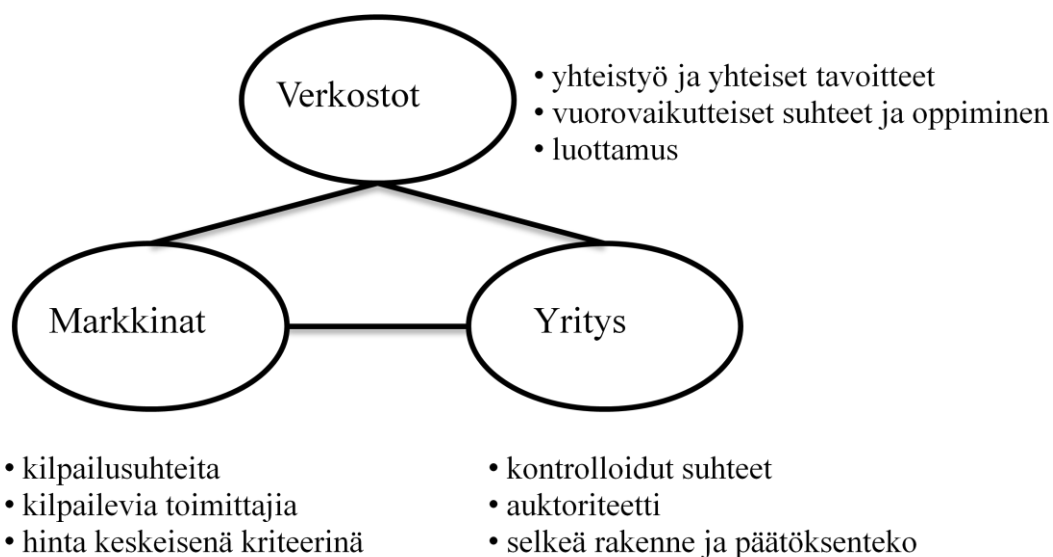
Verkostojen avulla yritykset hakevat tuottavuuden parantamista, kilpailukykyä sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä. Internet ja uudet teknologiat tarjoavat aktiiviselle ja osaavalle johdolle uudenlaisia toimintatapoja. Alihankkijaverkostojen lisäksi on alettu muodostaa kehitys- ja innovaatioverkkoja. Yrityksen verkostot ovat alkaneet perustua yrittäjien omien verkostojen lisäksi asiakkaiden keskinäiseen verkostoitumiseen. Johdon tulisi ymmärtää eri verkostomuotoja, niiden yhteistyötapoja sekä tietää niiden mahdollisuuksista, hyödyistä ja riskeistä. Verkostoja tulisi osata johtaa tavoitteellisesti ja myös sille pitäisi olla strategia. (Valkokari 2008, 9-10.)

On muitakin syitä kuin kannattavuus perustella verkostoitumisen tarvetta. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut. Kansainvälistymisen lisäksi korostetaan osaamista sekä erityisesti asiakassuuntautuneisuus on noussut tärkeäksi tekijäksi. Yrityksiltä vaaditaan entistä syvällisempää ymmärtämistä, osaamista sekä joustavuutta tyydyttämään asiakkaan muuttuvat tarpeet. Tähän tarvitaan toisten yritysten apua, yhteistyötä ja kumppanuutta. Verkostoitumiseen liittyvässä osaamisessa korostuvat taidot rakentaa luottamusta, olemassa olevien ratkaisujen kyseenalaistaminen sekä uusien innovaatioiden luominen. (Toivola 2006, 5 - 9.)

Perinteinen käsitys yrittäjyydestä, jossa yrittäjä johtaa itsenäisesti liiketoimintansa, ei enää ole näin yksinkertainen. Ympäristön ja asiakkaiden vaatimusten muutokset aiheuttavat kehitysvaatimuksia yritysjohdolle ja itsenäisille yrittäjille. Yritystoiminnan roolit ja liiketoimintamallit muuttuvat, ja niissä edellytetään vuorovaikutus- ja yhteistyökykyä, sekä luottamusta ja avoimuutta. Uudessa tilanteessa painottuvat tuotteiden laadun, asiakaskeskeisen toimintatavan, nopeuden, joustavuuden, oppimisen ja jatkuvan kehittämisen merkitys. Tämän vuoksi useampi yritys muuttaa tänä päivänä toimintatapaansa ja vastaa markkinaympäristön vaatimuksiin verkostoitumalla. Uudet yritykset saattavat heti alussa keskittyä pelkästään omaan ydintoimintaansa ja hankkia täydentävän osan verkostoitumalla ja hankkimalla kumppaneita. (Toivola 2006, 5 -10.)

4.1 Verkoston toimintamallit

Kyetäkseen hahmottamaan verkostomaisen toimintatavan mahdollisuudet on yrityksen johdon pystyttävä tunnistamaan sen toimintavaihtoehdot verkostoissa. Verkoston toiminnan määrittelyn tekee haasteelliseksi sen asema kahden organisoitumisen perusmuodon välissä, jota alla oleva kuva selvittää.



Kuva 2. Verkostojen organisoituminen markkinoiden ja yrityksen väliin (Valkokari 2008, 12).

Kuten kuva esittää, verkostot voivat olla monimutkaisia ollessaan monitasoisia ja -ulotteisia. Verkostoitumisasteen syvyyttä kuvaa yhteistyösuhteiden tiiviys. Tällä kriteerillä voidaan jakaa verkostojen toimintamallit verkoiksi ja verkostoiksi. Verkko on ihmisistä tai organisaatioista sekä niiden yhdistelmästä muodostunut verkko-organisaatio, joka on rakennettu tietoisesti ja tavoitehakisesti. Sillä on yhteiset päämäärät, mutta myös jäsenillä on omat tavoitteensa. Jäsenillä on sovitut roolit liittyen vastuisiin, riskeihin sekä ansaintalogiikkaan. Verkostoja ovat toimialat ylittävä yritysten ja organisaatioiden muodostama verkostokudos, joka periaatteessa on rajaton. (Valkokari 2008, 13). Verkostoituminen on siten käsitteeltään laajempi kuin verkottuminen. Verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten osaaminen ja arvot sekä tieto yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi kokonaisuudeksi. (Toivola 2006, 17).

Toivola jäsentelee verkostotyypit verkostotalouteen, verkostoyrittäjyyteen sekä verkostoyritykseen:

Verkostotaloudella tarkoitetaan maailmanlaajuisia markkinoita, jossa keskeisiksi tekijöiksi muodostuvat ydinosaamiseen keskittyminen, eri yritysten välisen yhteistyön kasvu sekä luottamus ja kumppanuus. (Toivola 2006, 12).

Verkostoyrittäjyydessä yrityksen liiketoiminnassa on verkostoilla keskeinen rooli. Yrittäjyys on vuorovaikutteista ja verkostoyrittäjyys tuo yrittäjälle uusia rooleja ja yritykselle uusia toimintamalleja. (Toivola 2006, 12).

Verkostoyritys voi rakentua yritysten välisestä kumppanuudesta tai suunnannäyttäjänä toimivan yrityksen johtamasta yritysten ketjusta, jotka toimivat yhdessä tiivistä yhteistyötä tekevänä verkostoyrityksenä. (Toivola 2006, 12).

4.2 Verkostoitumisen ajurit ja hyödyt

Verkostoitumiseen on useita syitä. Näitä voivat olla tehokkuuden ja kustannusetujen tavoittelu, liiketoiminnan kasvutavoitteet sekä joustavuuden ja reagointivalmiuden parantaminen. Yhtä lailla liiketoiminnan riskien jakaminen, uusien markkinoiden nopeampi valtaaminen sekä tiedon ja taidon hankkiminen ja toisilta oppiminen voivat olla perusteita verkostoitumiselle. Yrityksen puutteellisia henkilöresursseja voidaan täydentää verkostoitumisella, jolloin yrityksen mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseensa helpottuu. (Toivola 2006, 13).

Liiketoimintaverkoilla voidaan tavoitella ja saavuttaa olemassa olevia teknologisia ratkaisuja, joiden avulla voidaan esimerkiksi parantaa yhtäaikaaisesti kustannustehokkuutta, ripeämpiä toimitusaikoja, toimitusjoustavuutta ja tasaista hyvää laatua. Verkostoituminen voi merkitä myös yrityksen askel askeleelta vaiheittain uudistavaa liiketoimintaa. Nämä kehitystoimintaan perustuvat parannukset voivat koskea esimerkiksi tuotannollisten, logististen tai johtamisjärjestelmien kehittämistä tai verkon tuottamiin komponentteihin palveluihin tai lopputuotteisiin kohdistuvia parannuksia. Verkostojen avulla voidaan järjestelmällisen kehitystyön tulokseksi kehittää myös kokonaan uudenlaista liiketoimintaa, uusia tuotteita ja palveluita. (Valko-kari 2008, 13-14).

4.3 Verkostojen sosiaaliset ulottuvuudet

Verkostoissa korostuvat sosio-psykologiset ulottuvuudet, joka tarkoittaa verkoston osapuolten sekä sitoutuneisuuden ja luottamuksen merkitystä. (Toivola 2006, 15.) Luottamuksen voidaan katsoa olevan verkostosuhteen mitta, ja sen voidaan sanoa olevan verkoston perusta sekä samalla yritykselle arvokasta pääomaa. Luottamus syntyy ja kehittyy avoimuuden, toiminnan, tekojen ja yhteisten kokemusten kautta. Se ilmenee keskinäisenä riippuvaisuutena ja molemminpuolisena yhteenkuuluvaisuutena. Vastavuoroisuus ja molemminpuolinen yhteistyö painottuvat näin ollen verkoston toimintatavoissa. Yritykset ovat verkostoissa tasavertaisia kumppaneita, joka näkyy mielipiteiden kuuntelemisena sekä molemminpuolisena arvostuksena. Tiiviitä verkostoja syntyykin vaivattomimmin samanhenkisten yritysten kanssa. Vahvasta luottamuksesta aiheutuva sosiaalinen kontrolli estää itsekkään toiminnan ja oman edun tavoittelemisen. (Toivola 2006, 98-99).

Sosiaalinen sitoutuneisuus näkyy saumattomana vuorovaikutuksena, yhteisien ongelmien ratkaisutaitoina, tiedon jakamisena ja toisten kokemuksista oppimisena. Luottamuksen lisäksi avoimuus ja yritysten sijainnin läheisyys luovat oppimisen mahdollisuuksia. Yrittäjä voi oppia muiden tekemistä esimerkeistä ja kokemista tilanteista sekä hyödyntää niitä omassa liiketoiminnassaan. Sosiaalisen sidonnaisuuden muodostamaan yhteisöön, jolla on luottamus, yhteiset arvot, kulttuuri ja päämäärät syntyy yhteishenki, joka panostaa yhteisen toiminnan kehittämiseen. (Toivola 2006, 98-99).

Power vertaa verkostoyritysten olevan tyypillisesti avoimempia, umpimähkäisempiä ja toisiaan tukevia yrityksiä, jos niiden toimintaa verrataan perinteisesti johdettuihin ja organisoituihin yrityksiin, joissa toiminta on arvovaltaista ja niiden johtaminen on tiiviimpää, valikoivampaa sekä tarkkaan seurattua. (Mc Neilly 2011, http://en.wikipedia.org/wiki/Business_networking). Lutz kuvaa myös suurten organisaatioiden johtajia henkilöinä vähemmän riskejä ottaviin, jotka mieluiten nojautuvat tarkkaan kuvattuihin prosesseihin ja toimintatapoihin. Päästäkseen eteenpäin yrityksen on toimittava jatkuvasti ja kyettävä ottamaan enemmän riskejä. (<https://www.youtube.com/watch?v=JT6y2uG-puU>).

4.4 Verkostojen strategiset ulottuvuudet

Verkostoituminen strategisena tavoitteena on liiketoiminnan suunnitelmallisen päätöksenteon tulos. Päätöksentekoprosessiin kuuluvat normaalisti nykytilanteen analysoiminen, vaihtoehtojen määrittely, niiden valinta ja suunnitelman toteutus. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä, jotta voidaan välttää epäselvät verkostoitumiseen liittyvät tilanteet. Verkostomaisen toiminnan epämääräisyys ja verkostoitumistapojen moninaisuus vaikeuttavat päätöksen tekemistä. Tietoisuuden lisäämisen sijasta yritys voi myös ajautua verkostoitumiseen. Haitallista se voi olla silloin, jos yrityksen suunniteltuna tahtotilana ei ole ollut edes verkostoituminen. (Valkokari 2008, 15).

Verkostoituminen on strategista kumppanuutta, joka on tavanomaista yhteistyötä monitasoisempaa ja tiiviimpää. Siinä yritysten toimintamallien rajoja ei ole tarkkaan määritelty. Strategiana verkostossa painottuvat yhteistyön voimakas taso, verkoston osapuolten nivoutuminen toisiinsa, yhteiset tavoitteet ja yhteinen tuotteiden kehittäminen. Strategia ottaa huomioon myös voimavarat ja niiden keskinäiset verkoston eri yrityksiä täydentävät suhteet. (Toivola 2006, 15-17). Tiiviin vuorovaikutuksen avulla yritykset integroituvat keskenään ja voivat esimerkiksi omistaa toisessa yrityksessä käytössä olevia resursseja, kuten laitteita ja työvälineitä. Integroituminen muuttuu luonteeltaan strategiseksi, kun yritysten liiketoiminnat tulevat hyvin lähelle toisiaan. Tiiviissä kumppanuudessa yritykset integroituvat yli organisaatiorajojen muodostuen osaksi toistensa toimintoja. (Toivola 2006, 98).

Yrityksen strategiaan valintoihin vaikuttavat yrityksen ympäristö sekä yrityksen ja sen markkinoiden kasvuvaihe. Yrityksen toiminnan kehitysvaihe vaikuttaa verkostojen kehittymiseen ja niistä saatavaan hyötyyn. Verkostomainen toiminta sopii hyvin uusille ja kasvaville toimialoille, joiden kehitystä ja kysyntää on vielä vaikea ennustaa. Pieni yritys, voi verkostojen avulla vahvistaa omia rajallisia resurssejaan ja laajentaa markkinoitaan. Myös tietoa ja osaamista voidaan laajentaa verkostojen kautta, jolloin yritys voi keskittyä omaan erikoisosaamiseensa. Samalla pääoman tarve pysyy pienenä ja tehokkuus sekä joustavuus säilyvät. (Toivola 2006, 110).

Edellytyksenä verkostoyritykselle ovat yrityskohtaiset erikoistumiset johonkin ydinosaan, yhteinen näkemys liiketoiminnasta, tuotanto- ja vaihdantakustannusten optimoiminen, luottamus verkoston jäseniä kohtaan ja veturi, joka koordinoi yhteistyötä. Verkoston jatkumiseksi riittää tietoisuus yhteisen strategisen päämäärän olemassa olost. (Toivola 2006, 80).

4.5 Verkostot rakenteina

Verkostot ovat organisaatioiden ja yritysten hierarkioita kevyempiä rakenteita. Ne sijoittuvat selkeästi organisoituneen yrityksen sekä vapaiden avointen markkinoiden väliin. Niissä kommunikointi sekä toiminta perustuu verkostoissa toimivien ihmisten käytökseen. Verkostojen osapuolet ovat riippuvaisia toistensa voimavaroista ja siksi vastavuoroisuus muodostuu keskeiseksi tekijäksi. (Toivola 2006, 77). Vastavuoroisuus ja kumppanien väliset pelisäännöt muodostavat verkostojen kontrollimekanismin, joka pohjautuu sosiaaliselle luottamukselle. Verkostosuhteen tyyppi vaikuttaa kontrollimekanismien toimintatapaan. Esimerkiksi alihankintasuhteet, joissa hinta yrityskilpailutuksen kautta syntyy määrääväksi tekijäksi, ovat erityisesti markkinavoimien ohjaaman kontrollin alla. Tiiviimpiä ja pitkäkestoisimpia kumppanuuksia ohjaavat enemmän sosiaalinen sekä hierarkkinen organisoituminen. Tarve organisoida yhteistyötä lisääntyy kumppanuussuhteen tiivistyessä. Ihmisten välille syntyy sosiaalinen kontrolli, joka edellyttää myös sosiaalista pääomaa. Luottamuksesta tulee yhteistyön keskeinen elementti. (Toivola 2006, 77-78).

Verkostoyritykset muodostavat kehittymismahdollisuuksia pienille yrityksille muodostaen niistä tuotantoketjuja. Verkostoyritys voi olla yhden niin sanotun veturiyrityksen muodostama ketju tai yritysten välinen kumppanuus. Dynaaminen verkosto on sellainen, jossa yrityksen toiminnoista vastaavat itsenäiset yritykset verkoston sisällä. Tällöin verkostoyrityksen veturiyrityksellä on keskeinen rooli liiketoiminnan koordinoinnissa. Verkostoyrityksessä yritysten rajat eivät ole määrääviä. Yritykset suuntaavat keskittymisensä omaan erikoisosaamiseensa. Koordinoivan yrityksen synnyttämä luottamus pitää verkostoyrityksen yhtenäisenä. Toimintaa kuvastaa joustavuus ja tehokkuus. (Toivola 2006, 80).

Verkostot voidaan jakaa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisella verkostolla tarkoitetaan sellaista yhteistyön muotoa, joka yhdistää saman arvoketjun tai tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Vertikaalisessa verkostossa eri osapuolet hoitavat oman osansa arvoketjussa. Yksi valmistaa tuotteen, toinen markkinoi sitä, kolmas hoitaa tuotteen pakkauksen ja lopulta joku jäsen kuljettaa tuotteen asiakkaalle. Horisontaalinen verkosto yhdistää tietyn vaiheen rinnakkaisia, mutta erilaisia tekijöitä arvoketjussa. Esimerkkinä horisontaalisesta verkostosta mainittakoon tuoteperhe, jossa jokainen verkoston toimija myy samaa tuotetta. Horisontaalista mallia kannattaa hyödyntää, kun yhteistyössä tarvitaan eri tahojen erityisosaamista. (Niemelä, 18-21).

Verkosto voi olla luonteeltaan vaihtuva ja kertaluonteinen, kuten esimerkiksi alihankintasopimus. Se voi olla määräaikainen esimerkiksi projektikohtainen yhteistyö tai vuoden mittainen sopimus. Verkosto voi olla toki myös pysyvä eli pitkäaikainen kumppanuus. Mitä lyhytkestoisemmassa suhteessa ollaan, sitä enemmän toiminta perustuu tarkkoihin sääntöihin ja sopimuksiin. Kun verkostoituminen syvenee, se vaatii yhteistyöltä enemmän osapuolten välistä luottamusta. (Niemelä, 18-21).

4.6 Verkostojen johtaminen

Johtamisessa ei ole kyse resurssien hyväksikäyttämisestä manipulomalla. Se on henkilöstön ja kolleegoiden kanssa kumppanuuteen perustuvaa työskentelyä yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kermally 2004, 2.) Collins näkee ensimmäisenä johtamisen edistysaskeleena johdon siirtymisen hierarkisesta johtamisesta verkostojen johtamiseen ja kykyyn määritellä johtajien rooli uudelleen. Johtajien keskeiseksi rooliksi nousee taito johtamisen sijaan luoda puitteet, jotka edistävät työntekoa. Suurten ryhmien ja laumojen johtamiseen keskittyvä johtajuus, jonka periaatteena on johtaa yksilöiden osaamista käskyillä, ei tue pienten tehokkaiden ja itseohjautuvien ryhmien toimintaa. Nykypäivänä suuria työyhteisöjä organisoidaan luomalla verkostoja, luomalla pääsy kollektiiviseen tietoon sekä ymmärtämällä suurten joukkojen yhteistyön tehokkuuden arvo. (Collins, s. 61).

Monenkeskisissä verkostoissa on verkostoitumisen ongelmaksi noussut johtamisen puute, esittävät Kiiski ja Lind pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuuksia ja haasteita käsittelevässä kandidaatin työssään. He jatkavat painottaen, että verkostajohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota sekä asioiden että yritysten johtamiseen ja muistuttavat, että johtamisen tarkoituksena on toimintaedellytysten luominen verkostossa muun muassa verkoston tavoitteiden määrittelyllä sekä viestintäjärjestelmän luomisella. (Kiiski 2009, s.21).

Verkoston johtamisessa painottuu päätöksenteko. Verkostosuhteet voivat olla muodollisia tai epämuodollisia. Päätöksenteko voi näin ollen olla hierarkista, demokraattista tai yhteisymmärrykseen pohjautuvaa. (Toivola 2006, 15). Yrityksen johtamisessa painottuvat innovatiivisuus sekä nopea ja joustava ongelmanratkaisu. (Toivola 2006, 110.) Verkostojen johtamisessa tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky yhdistää ja omaksua asioita sekä kyky luoda ja ylläpitää suhteita. (Toivola 2006, 80.)

Myös Kiiski ja Lind kuitenkin törmäävät työssään seikkaan, jonka mukaan hierarkkinen johtamistapa ei sovellu verkostojen johtamiseen. Tämä on perusteltu sillä, että yritysten välisessä yhteistyössä erilaiset organisaatiokulttuurit, arvot ja toimintatavat muodostuvat monimutkaiseksi, mikä aiheuttaa verkostosuhteissa haasteita. Tämän vuoksi eri osapuolten etujen tasapainottaminen kokonaisuutta ajatellen, luottamuksen ja yhteistyön jatkuva kehittäminen sekä yhteistyön ja markkinoiden mahdollisuuksien hahmottaminen ovat johtamisessa huomioitavia

elementtejä. He huomauttavat vielä, että johtamisessa tulee kiinnittää huomiota myös yhteistyön edellytysten huomioimiseen yritysten sekä henkilöstön välillä. (Kiiski 2009, 21.)

Verkoston johtamiseen rinnastettavissa on verkostokyvykyys, joka voi olla sekä yrittäjän että yrityskohtainen ominaisuus. Verkostokyvykkyteen voidaan liittää sellaisia ominaisuuksia kuin vuorovaikutustaito, yhteistyökyky, kyky yrityksen vision jakamiseen, luottamus, kyky johtaa toimintaa, asiakassuuntautuneisuus sekä kyky hyödyntää markkinatietoa, markkinaorientaatiota sekä osaamista yhteistyösuhteissa. Ihanteellinen verkoston veturi on yrittäjämäinen persoona, jolla on vahvat ja erikoistuneet resurssit yrityksessään. (Toivola 2006, 80).

5 Case: ulkoistamiseen liittyvä muutosprojekti

5.1 Yrityksen taustaa

Työskentelin vuosina 2008-2012 kansainvälisessä autoalan yrityksessä, jonka Suomessa toimiva organisaatio maahantuo, myy ja markkinoi yhtiön valmistamia autoja Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Tässä Pohjoismaiden ja Baltian liiketoiminta-alueesta vastaavassa yrityksessä oli tuolloin työntekijöitä yhteensä noin 150 ja se myi noin 35000 autoa vuodessa.

Suomessa yrityksen toiminta käynnistyi vuonna 2006 mukaillen Eurooppalaisen emoyhtiön johdon määrityksiä ja prosesseja. Keskityttiin jälleenmyyjä ja -huoltoverkoston suhteiden luomiseen, tuotteiden yhtenäiseen brändin mukaiseen näkyvyyteen myyntiverkostossa, koulutukseen ja takuukäsittelyyn. Alkuvuosien jälkeen toiminnan kannattavuuden parantaminen, panostaminen ja keskittyminen myyntiin sekä prosessien tehostaminen tuli ajankohtaiseksi. Maailman taloudelliset suhdanteet ja kilpailutilanteen kiristymisen sekä tarve markkinaosuuksien kasvattamiseen johti yrityksen päämääriä yhä tehokkaampaan myyntiin, markkinoinnin ja jälleenmyyjäverkoston kehittämiseen. Resursseihin varatun budjetin ollessa rajallinen päätettiin keskittää käytettävissä olevat henkilöresurssit tehokkaammin markkinaosuuteen ja siihen suoraan vaikuttaviin toimintoihin. Emoyhtiö vaati tuloksia ja tehokkuuden parantamista.

5.2 Asiakaspalveluosaston taustaa

Yrityksen asiakaspalveluosasto keskittyi maahantuonnin asiakaspalveluun sekä jälleenmyyjien tukemiseen, koeajopyyntöjen välittämiseen edelleen jälleenmyyjille ja niiden tulosten seurannan tilastointiin, asiakkaiden tuotetiedusteluihin, asiakaspalautteisiin, reklamaatioihin ja takuun ulkopuolelle jäävien korjausten hyvityspyyntöihin. Asiakaspalvelu jakaantui kahteen osaan niin sanottuun Front Officeen ja Back Officeen. Front Office vastasi ensisijaisesti asiakkaan kaikkiin yhteydenottoihin. Vaikeat ja Front Officen tietotaidon ulkopuolelle jäävät aihealueet ja kaikki reklamaatiot, välitettiin edelleen ratkaistavaksi Back Officeen. Jälleenmyyjät olivat suoraan yhteydessä Back Officeen asiakasreklamaatioihin ja edellä mainittuihin korjausten korvauspyyntöihin liittyvissä asioissa.

Front Officen toimintaa hallinnoi ja ohjasi emoyhtiö ja toiminta oli ulkoistettu asiakaspalveluun keskittyneelle yritykselle, jonka call center -toiminnot sijaitsivat Iso-Britanniassa. Back Officen hallinta ja toiminnanohjaus oli kokonaan yrityksen omalla vastuulla kuitenkin siten, että pääpiirteittäin prosessit Front Officen ja Back Officen välillä määriteltiin emoyhtiössä ottaen kuitenkin Euroopan eri liiketoiminta-alueiden ominaispiirteet ja vaatimukset huomioon. Muita asiakaspalvelun toimintaan liittyviä asioita, kuten järjestelmiä, ohjeita ja käytän-

töjä pyrittiin yhteistyössä kaikkien Euroopan liiketoiminta-alueiden kanssa yhtenäistämään ja kehittämään emoyhtiön johdolla.

Suomessa toimivan Back Officen henkilömäärä oli vuoden 2011 alussa viisi, joiden esimiehenä toimin. Tiimi käsitteli noin 5000 hyvityspyyntöä ja kyselyä vuodessa. Ominaista yrityksen koko toiminnalle oli monikulttuurisuus johtuen liiketoiminta-alueen seitsemästä itsenäisestä markkina-alueesta ja valtiosta, joilla kaikilla on oma lainsäädäntö, liiketavat, kulttuuri ja kielet. Back Office tiimin toiminnassa korostui paikallisten kielten sekä lainsäädännön, erityisesti kulluttajasuojan tuntemus. Kun yrityksen pääasiallinen toimintakieli oli englanti, ja koska Baltiassa venäjä on yleisesti puhuttu kieli, kuului tiimin kielivaatimuksiin käytännössä yhdeksän kieltä. Jo pelkästään kielivaatimukset sekä epätasainen työmäärän kuormitus per markkina-alue ja osaamisvaatimukset aiheuttivat hankaluuksia tiimin resurssien määrittämisessä. Myös resurssien saatavuus ja kokoaikaisen työvoiman tehokas käyttö ei ollut kovin helppoa kielitaitovaatimusten rajoittaessa jonkun verran tehtävien tehokasta jakamista.

5.3 Projektin taustaa

Ulkoistamishanke käynnistyi vuoden 2011 alussa ja sain sen tehtäväkseni saman vuoden helmikuussa. Projektin aikatauluksi oli määritelty koko kalenterivuosi. Projektin jakaantui käytännöllisesti katsottuna seuraavanlaisiin osiin: hankkeen suunnittelu ja vaihtoehtojen arviointi, kilpailutus ja valinta sekä toimintojen siirto. Projektiryhmä pyrittiin pitämään hyvin pienenä ja aihe erittäin luottamuksellisena. Tiedottamiseen liittyvä ohjeistus ja toiminta tässä vaiheessa noudatti varsin hyvin muutosjohtajuuteen liittyviä tiedottamisen ominaisuuksia. Pyrittiin vahvasti välttämään huhupuheet (s. 23). Ryhmään kuului ihan alkuvaiheessa yrityksen toimitusjohtaja, henkilöstöhallinnon edustaja, kyseisen yksikön johtaja ja minä. Kilpailutusvaiheessa ryhmä laajeni osto-osaston, lakiosaston ja IT-osaston edustajilla. Tieto projektista onnistuttiin pitämään tämän ryhmän sisällä suunnitellusti siihen asti kunnes asiasta tiedotettiin yrityksessä sisäisesti. Osa projektiin liittyvistä yrityksen sisäisistä sidosryhmistä sekä henkilöistä olivat ennestään toisillensa tuttuja. Projektin edellytti osittain lisää verkostoitumista tai olemassa olevien verkostojen vahvistamista. Yrityksen johto delegoi ja valikoi muutosta toimeenpanemaan ryhmään pienen joukon henkilöitä, jotka pystyivät nopeasti sisäistämään muutoksen tarpeen (s. 20).

5.4 Suunnitteluvaihe

Tämä muutos täytti erinomaisesti muutosjohtajuuden tunnusmerkistöstä sen systemaattisuuden, kertaluonoisuuden sekä jäsenellisen lähestymistavan (s. 13). Projektin alkoi suunnitteluvaiheella, jonka tarkoituksena oli pohtia, mitä yritys halusi asiakaspalvelullaan saavuttaa, sen kriittisimmät osa-alueet, eri vaihtoehtojen tutkiminen sekä niiden kyky vastata yrityksen asiakaspalvelulle asettamiin tavoitteisiin. Avaintekijöiksi nousivat resurssien joustavuus, sy-

nergiat yrityksen ja sen muiden sidosryhmien kanssa, kielitaito, alakohtainen osaaminen, kyky ammattitaitoiseen asiakaspalveluun sekä asiakaspalveluun sitoutuvat resurssit tai ratkaisun ansiosta vapautuvat resurssit. Hankkeen eräs päätavoitehan oli vapauttaa henkilöresursseja yrityksen tulokseen vaikuttaviin tehtäviin. Tavoite siis turvasi yrityksen taloudellista tilannetta, kilpailukyä sekä kannattavuutta (s. 14). Kielitaidon laatutavoitteiksi määriteltiin äidinkielen tasoinen tai lähes vastaava taito kaikissa yrityksen markkina-alueiden kielissä. Muita laatutavoitteita olivat autoalan tuote- ja prosessituntemus, hyvin yhteensopivat palveluprosessit, tehokkaat ja mitattavissa olevat palvelutasot. Yrityksen hyödyn maksimoimiseksi nähtiin oleellisena, että yritykseen liittyvän tiedon ja osaamisen säilyminen varmistetaan ja voidaan luoda osaajien välille synergia-etuja. Haluttiin saada yrityksen asiakaspalvelun palvelutasot vastaamaan yleisesti asiakaspalvelun tasoja eikä verrata tasoja enää yrityksen oman alan palvelutaseihin. Niin ikään tavoiteltiin operatiivisten kulujen minimointia sekä yrityksen arvojen vision ja arvojen säilyttämistä yhtenäisinä.

Vaihtoehtoja syntyi neljä: ulkoistaminen palvelun tarjoajalle tehtäväksi kokonaan yrityksen omien tilojen ulkopuolella tai omissa tiloissa, vuokratyövoiman käyttö ja pitäminen palveluennallaan. Sopivia palvelutarjoajia haarukoitiin sekä autoalaan että varsinaisesti asiakaspalveluun erikoistuneista ja vuokratyövoiman tarjoamiseen erikoistuneista yrityksistä. Vaihtoehdot ja kandidaatit ryhmiteltiin neljään kategoriaan ja pisteytettiin asiakaspalvelun tavoitteiden mukaisesti eli verraten eri muotojen mahdollisuuksia vastata avaintekijöiksi nousseisiin seikkoihin kuten synergioihin ja resursseihin. Tässä vaiheessa vaihtoehdon hintaa ei vielä arvioitu tai otettu huomioon.

5.4.1 Kilpailutus

Päädymme pyytämään tarjouspyyntöä kahdeksalta yritykseltä. Emoyhtiön hankintakäytännön mukaisesti teimme asianmukaiset esityöt ja selvitykset hankkeesta, sen tavoitteista sekä pisteytykset annettujen kriteerien mukaisesti esimerkiksi kandidaattien taloudellisesta kelpoisuudesta yrityksen kumppaniksi. Tiedot koottiin ja toimitettiin emoyhtiön hyväksyttäväksi ennen kuin tarjouspyynnöt voitiin lähettää. Tarjouspyynnössä pyydettiin tarjoamaan kaikkia mahdollisia ratkaisuja, mikäli mahdollista eli yrityksen ulkopuolella ja sisäpuolella toimivaa ratkaisua sekä vuokratyövoimaratkaisua. Lopulta muutamien tarkennuskysymyksien jälkeen vain kolme kandidaattia päätyi tarjoamaan ratkaisua ja kaikki tarjosivat täysin yrityksen ulkopuolelle perustettua palvelua. Pääsyinä tähän oli volyymien vähäisyys sekä vaaditun kielitaidon runsaus. Kaksi kandidaattia oli kiinnostuneita tarjoamaan palvelua sisältäen vain pohjoismaiset kielet tai vain suomen- ja ruotsinkielen. Näiden kanssa ei jatkettu tarjousneuvotteluja.

Etenimme kolmen erittäin mielenkiintoisen ja erilaisen kandidaatin kanssa. Kahden kanssa yrityksellä sekä emoyhtiöllä oli jo ennestään yhteistyötä, toisen kanssa asiakaspalvelun yhteyskeskuspalveluissa ja toisen kanssa tekniseen palveluun ja tukeen liittyen. Kolmas kandi-

daatti oli vieraampi, mutta yrityksemme maailmanlaajuisen konserniyhteenliittymän yrityksellä oli kokemusta yhteistyöstä tämänkin yrityksen kanssa asiakaspalveluun liittyvästä toiminnasta muutamassa eri maassa. Aloitimme tarjousneuvottelut pyytämällä tarjouksiin tämentäviä tietoja puolin ja toisin sekä kutsuimme kandidaatit esittelemään tarjouksensa Suomen toimipisteeseemme. Yksi kandidaateista halusi tehdä esittelyn puhelinkonferenssina. Kävin myös tutustumassa kahteen yritykseen paikan päällä ja keskustelemassa heidän toteutusideoistaan ja kokemuksistaan lähemmin. Kolmas yritys ja sen toimitilat olivat minulle ennestään tuttuja.

Teimme kustakin kolmesta yrityksestä SWOT-analyysin (liite 1.) ja lopulta hankintaosasto aloitti hintaneuvottelut. Analyysin ja hintaneuvottelun perusteella jälleen kerran noudatimme emoyhtiön hankintapolitiikan mukaista menettelyä ja annettujen kriteerien mukaisesti arvioimme kandidaatteja voidaksemme jatkaa valintaa varmistaaksemme emoyhtiön kannan valintakriteereillemme. Tämän vaiheen jälkeen oli erittäin todennäköistä, että kalleimman vaihtoehdon kanssa oli hankala jatkaa neuvotteluja, elleivät he tulisi vastaan hinnassa oleellisesti. Tarkistimme SWOT-analyysiä uuden tilanteen mukaisesti ja teimme sen kahdesta eniten varteenotettavammasta kandidaatista uudelleen. Tässä vaiheessa palvelun hinnalla oli jo suuri merkitys. Lopulta saimme neuvoteltua sopimuksen ja hyväksytettyä päätöksemme emoyhtiön kanssa. Valinta oli kompromissi erittäin hyvän ja hyvän, mutta halvimman kandidaatin välillä. Hyväksyimme erittäin hyvän ja meille mielekkään kandidaatin tarjouksen. Tässä vaiheessa erääksi oleelliseksi kriteeriksi nousi kumppanuus oman alan osajan kanssa, joka pystyisi auttamaan yritystämme ja kehittämään asiakaspalvelua yhdessä kanssamme.

5.5 Valmisteluvaihe

Epävirallisesti valmisteluvaihe alkoi jo ennen lopullista sopimusta eli jo sen jälkeen, kun päätös sopimusneuvotteluiden aloittamisesta tehtiin. Tähän syynä oli kesälomakausi, joka kansainvälisessä projektissa saattaa olla tavanomaista pidempi eri kulttuurien vuoksi. Suomessa lomien ovat aiemmin kuin Keski-Euroopassa, jossa esimerkiksi projektiin liittyvät IT-ympäristöön liittyvät määritelmät, muutokset ja toteutus tehtiin. Toisaalta yrityksen eurooppalaisessakin mittakaavassa projekti oli laajuudeltaan niin pieni, ettei loma-aikojen resursseja olisi projektin aikataulun vuoksi määritelty. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ennen yrityksemme kesälomia pyrimme määrittelemään ja käynnistämään mahdollisimman monta asiaa, joihin emme tarvinneet erillisiä hyväksymisiä tai pystyimme hankkimaan ne hankkimaan. Lomien jälkeen jatkoimme mihin jäimme ja sopimusneuvottelut käynnistyivät ja yhteistyöneuvotteluista alettiin valmistella. Palveluntarjoajan jo tarjousvaiheessa suunnittelema projektiaikataulu toimi pohjana ja piti hyvin pääpiirteittäin koko projektin ajan. Sopimusneuvotteluiden aikataulussa oli huomattavia vaikeuksia. (Liite 2.)

5.5.1 IT-ympäristö

IT-ympäristöön liittyvät selvittelyt, valmistelu ja tilaukset alkoivat ennen sopimusneuvottelua ja edellä mainitun loma-ajankohdan vuoksi. Sisäisen toimintatavan mukaisesti ensin aloitimme tietoliikenteeseen liittyvistä asioista erillisen projektin ja pyysimme sille lupaa emoyhtiön IT-hallinnosta. Siihen liittyi tarkat määritelmät projektin tavoitteesta ja kustannuksista, turvallisuusselvitys sekä listaus kaikista palvelun käyttöön tarvittavista ohjelmista ja työkaluista. Ennen projektin asettamista yritysten tietoliikenneasiantuntijat aloittivat yhteistyön puhelinneuvottelussa ja selvittivät yritystensä toimintatavat ja käytännöt palvelun perustamisessa ja niihin liittyvien tietoliikenneasioiden kriittisistä kohdista.

Projektin hyväksymispäätöksen jälkeen tietoliikenneosuus ulkoistamisprojektissa eteni hyvää vauhtia. Tämä oli hyvä, sillä tietoliikenneympäristön saattaminen toimintavalmiiksi oli luonnollisesti koko ulkoistuksen kannalta henkilöstön hankkimisen ja kouluttamisen ohella kriittisin tekijä, jotta alkuperäisessä projektiaikataulussa voitiin pysyä. IT-ympäristö saatiinkin kuntoon ajallaan, jopa etuajassa. Toiminta varmistettiin luomalla testiksi haamukäyttäjä palveluntarjoajan ja yrityksen ympäristöön, jota ensimmäisen koulutusvaiheen jälkeen palveluntarjoajan edustaja pääsi testaamaan koulutusmateriaalia työstäessään. Hän samalla raportoi virheet ja ongelmatilanteen yritykseemme sekä tietoliikenneosaston help deskiin että projektipäällikölle.

5.5.2 Henkilöstövalinnat

Palvelun tarjoaja mitoitti resurssit tekemiensä arviointien sekä tarjouksen mukaisesti. Tarjouspyynnössä esitimme tietyt vaatimukset palveluntarjoajan henkilökunnan viestintä- ja asiakaspalveluosaamisesta ja esimerkiksi kielitaidosta. Toimitimme myös palveluneuvojan työnkuvauksen ja selvensimme sitä neuvotteluissa. Palveluntarjoaja osoitti jo neuvottelutilanteessa vahvaa ymmärtämystä ja kokemusta. Tämä ilmeni konkreettiseen työhön liittyvistä kysymyksistä, käytännön neuvoista sekä kriittisten asioiden esille ottamisesta.

Kerroimme oman kokemuksemme niistä henkilöominaisuuksista, jotka ovat eduksi työssä. Palveluntarjoaja hyväksytti meillä rekrytointi-ilmoituksensa, joka oli hyvin tehty antamiemme esitietojen mukaisesti. Rekrytointi aloitettiin hyvissä ajoin ja valinnat tehtiin sen jälkeen, kun palveluntarjoajan kouluttaja oli saanut perehdytyksen, tutustunut järjestelmiin haamukäyttäjän tunnuksilla ja ymmärsi tehtävän asettamat vaatimukset konkreettisemmin. Resurssit saatiin hankittua hyvin projektin aikataulussa. Muutamia henkilövaihtoja ja uudelleen valintoja kuitenkin tehtiin heti ensimmäisten viikkojen aikana. Palveluntarjoaja reagoi tehokkaasti huomattuaan resursseissa laadullisia ja taidollisia ongelmia eikä antanut palvelunlaadun kärsiä yhtään enempää. Ongelmat liittyivät lähinnä kielitaitoon, joka ymmärrettävästi vaikuttaa kaikkeen osaamiseen.

5.5.3 Yhteistoimintaneuvottelut

Yhteistoimintaneuvotteluiden alkua viivästytti lainsäädännön tulkinnan varmistaminen. Haluttiin varmistaa oliko kyseessä liiketoiminnan siirto vai ulkoistaminen. Myös sopimusneuvotteluita hidastutti tämän asian selvittäminen. Ennen sopimusneuvottelujen virallista käynnistämistä haluttiin ensin varmistaa asianmukaisilla yhteistoimintaneuvotteluilla kaikki mahdolliset ratkaisut asiakaspalvelun back office -toiminnon resurssien sijoittamiseksi yrityksen sisällä muihin tehtäviin. Koska kyseessä oli ulkoistamissopimus kahden yrityksen välillä, joiden toiminta tapahtui kahdessa eri maassa, haluttiin myös tutkia Euroopan lainsäädäntöä liittyen tulevaan sopimukseen ja työntekijöiden asemaan siinä. Palveluntarjoaja näki siirrossa riskin siitä, että heille siirtyisi vastuu yrityksemme työntekijöiden oikeuksista heidän mahdollisesti riitauttaessaan ja vaatiessaan toisenlaista käsittelyä työn mahdollisesti päättyessä tai muissa epämieluisaksi koetuissa asioissa. Yrityksemme vahvisti vastaavansa vanhojen työntekijöiden kohTELUSTA oikeudenmukaisella tavalla ja noudattaen yhteistyöneuvotteluista säädettyä lakia, ja että riski riitauttamisesta oli äärimmäisen pieni. Pyrittiin ammattitaitoisesti eettiseen menettelytapaan (s. 14).

Yhteistyöneuvottelut koskivat neljää työntekijää, joista yksi jäi ennen toiminnon lakkauttamista vanhempainvapaalle. Jäljelle jäävistä kolmesta vain yksi työllistyi toisiin tehtäviin yrityksen sisällä ja yksi työllistyi yrityksen ulkopuolelle irtisanomisajan aikana. Yhden työsuhde päättyi perustuen tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin. Yrityksen työntekijät eivät olleet järjestäytyneet ja neuvottelut olivat hyvin lyhyet ja suoraviivaiset. Kukaan työntekijöistä ei esimerkiksi vaatinut yritykseltä selvitystä sen taloudellisesta tilanteesta tai henkilöstösuunnitelmasta. Yritys pehmensi yhteistyöneuvotteluiden piiriin kuuluvien ehtoja ja sopi kunkin kanssa henkilökohtaisen sopimuksen työvelvoitteen päättymisestä ja muista luottamukselliseksi jääneistä asioista. Vastuu näissä neuvotteluissa oli työntekijän ja yrityksen välinen. Lopulta yhteistyöneuvottelut käynnistettiin ja saatettiin loppuun, jonka jälkeen sopimuksen luonnostelua päästiin varsinaisesti tekemään.

Koska muutoksen huhupuheilta säästyttiin sataprosenttisesti ja yhteistoimintaneuvotteluihin oli valmistauduttu hyvin, ei tilanteeseen liittynyt lainkaan ylimääraistä pitkittymistä. Henkilöstön pahan olon tuntemukset pyrittiin minimoimaan (s. 17). Yrityksen muutosstrategias- sa oli selkeästi määritelty yrityksen ylin johto tiedottamaan muutoksesta ja olevan vastuussa sen toteuttamisesta. Muutosjohtajalle annettiin selkeästi vastuu käytännön järjestelyistä johdon vastatessa tehdystä päätöksestä yhteistyöneuvottelusta (s. 23).

5.5.4 Sopimusneuvottelut

Projektin etenemisen ja vaiheiden kannalta sopimusneuvottelut alkoivat erikoisen myöhään. Yhteistyökumppani toimitti esisopimuksen, joka oli jo erittäin yksityiskohtainen ja olisi vaati-

nut tarkan käsittelyn ennen vahvistamista. Se ei myöskään vastannut yrityksemme yleisiä sopimusehtoja, jotka palveluntarjoaja oli hyväksynyt jo tarjousvaiheessa. Sopimusneuvotteluiden käynnistyminen kesti pitkään ja niitä viivästytti edellä mainitun laintulkinnan lisäksi palveluntarjoajan hyväksymien yrityksemme sopimusehtojen edellyttämä kohta Suomen lainsäädännön noudattamisesta ja sen ohittaminen sopimustekstissä. Nopeuttaaksemme käsittelyä pyysimme, että palveluntarjoaja alkaisi luonnostella varsinaista sopimusta esisopimuksen muokkaamisen sijaan. Yrityksemme antoi lyhyen sopimusluontoisen lausunnon siitä, että mikäli sopimukseen ei päästä yrityksestämme johtuvasta syystä tiettyyn päivämäärään mennessä, korvaamme palveluntarjoajalle toimintojen valmistamisesta jo aiheutuvat kustannukset määrätyn ehdoin.

Varsinainen sopimus kiersi useita kertoja yrityksemme ja palveluntarjoajan välillä kommenttikierroksilla. Sopimuksen tarkastamiseen liittyi kolmen eri valtion ja Euroopan lainsäädöksiä ja tulkintaa siitä, mitä ja miten lakeja on noudatettava. Palveluntarjoajan sopimusteksti ja -tyyli ei vastannut yrityksemme tapaa tehdä sopimuksia ja yrityksemme muotoili sopimuksen lähes kokonaan uudelleen. Tämä luonnollisesti aiheutti tarkastamista ja vaiheen pitkittymistä myös palveluntarjoajalle. Sopimus saatiin vihdoin kirjoitettua juuri ennen varsinaisen toiminnan siirtymistä. Silti sitä ennen tietoliikennepäristö, perehdytys ja koulutus sekä rinnakkainen toiminta ehdittiin aloittaa palveluntarjoajan tiloissa.

5.6 Toimintojen siirto

Toimintojen siirto oli hyvin suunniteltu ja eteni palveluntarjoajan ehdottamalla tavalla. Yhteistyö yrityksen ja palvelun tarjoajan asiakaspalvelun sekä tietoliikenteen edustajien välillä oli saumatonta. Yrityksen johto oli antanut riittävät valtuudet muutosjohtajalle edetä tehdyn sopimuksen rajoissa suunnitelman mukaisesti kohti päämäärää annetussa aikataulussa (s. 23).

5.6.1 Yrityksen ja palveluntarjoajan väliset prosessit

Päivittäinen toiminta yrityksen ja palveluntarjoajan välillä vaati määrittelyä ja asianmukaisia muutoksia olemassa oleviin tapoihin tehdä työtä yrityksen ja asiakaspalvelukeskuksen kanssa. Yrityksen henkilökunta otettiin käytännön suunnitteluun mukaan hyvin tiiviisti heti, kun muutoksesta oli päästy tiedottamaan. Tämä oli hyväksi ja antoi työntekijöille mahdollisuuden olla mukana muutoksessa ja ymmärtää tulevaa ratkaisua ja siihen johtaneita syitä (s. 23). Tärkein sisäinen sidosryhmä back officelle oli after-sales -osastoon kuuluvat niin ikään ulkoistetut takuukäsittelyn ja teknisen tuen ryhmät sekä yrityksen omat tekniset asiantuntijat. Ennen back officen tukipyynnöitä ei mitattu eikä seurattu, mutta nyt päätettiin luoda olemassa olevaan järjestelmään back officelle oma kanava, jolla voitiin seurata tukipyynnöitä, niiden sisältöä sekä vastauksien vasteaikoja. Tämän avulla alettiin kerätä tietoa asioista, joissa back office tarvitsee koulutusta. Tukipyynnöiden tilastoimisen perusteella after-sales pystyi myös ryh-

tyä varmistamaan riittävien resurssien olemassa olon omissa ryhmissään. Myös vastuu- ja tulokintaepäselvyyksiä varten oli hyvä saada jälkikäteen todistettavissa oleva kanava tapauksille.

Säännölliset kokoukset määriteltiin tapahtuvaksi back officen, asiakaspalvelukeskuksen sekä yrityksen asiakaspalvelusta vastaavan esimiehen välillä kerran viikossa. Päivittäisessä yhteistyössä kanavina toimivat puhelin, sähköposti ja pikaviestin. Suunniteltiin myös järjestettäväksi kvartaaleittain kokous, johon liittyisivät yrityksen asiakaspalvelusta sekä after-salesista vastaavien esimiesten lisäksi kaikkien kolmen ulkoistetun toimijan: back office, front office ja aftersalesin takuun ja teknisen tuen ryhmät, esimiehet ja päättävät henkilöt. Niin ikään palveluntarjoaja sekä yritys sopivat tapaavansa vähintään puolivuositain ja antavansa palautetta sekä muutosehdotuksia yhteistoimintaan liittyen.

Palveluntarjoajan raportointi määriteltiin vastaamaan asetettuja mittareita ja tavoitteita. Näitä olivat palveluaikoihin, laatuun, budjettiin sekä henkilöstön osaamiseen liittyvät tavoitteet. Raportointi sovittiin tapahtuvaksi pääsääntöisesti kuukausittain. Volyymejä ja niiden tasoittumista pidemmällä tähtäimellä sovittiin tarkasteltavaksi vielä kvartaaleittain ja vuosittain.

Alkuvaiheessa kumpikin osapuoli halusi määrittää euromääräisen vastuun asiakashyvityksiin kohtuullisen alhaiseksi siksi aikaa, että palveluntarjoajan ymmärrys hyvityksistä ja tiimin osaaminen vahvistuisi. Palveluntarjoaja määräsi sisäisesti vielä pienemmän vastuurajan tiimin henkilöstön ja esimiehen välille. Tietyn eurorajan ylittyessä sovittiin, että palveluntarjoaja delegoi päätösvalan yrityksen asiakaspalvelusta vastaavalle esimielelle tehtäväksi. Tämä tehtiin käytössä olevan Customer Relations Management (CRM) -järjestelmän hyväksymistoiminnon avulla.

5.6.2 Perehdytys, koulutus ja toiminnan käynnistäminen

Yrityksen tiedon ja osaamisen koulutus tapahtui neljässä vaiheessa. Ensin yrityksemme keräsi kattavan tietopaketin yrityksestä, tuotteista sekä prosesseista ja ohjeista. Palveluntarjoajan kouluttaja sai materiaalin ja tutustui siihen, jonka jälkeen kouluttaja tuli yrityksemme tiloihin seuraamaan ja tekemään itse varsinaista työtä. Tämän jälkeen hän testasi tietoliikenneympäristön, työkalut sekä valmisti koulutusmateriaalin. Todellisuudessa nämä kaksi ensimmäistä vaihetta tapahtui jo valmisteluvaiheessa ennen sopimusneuvotteluiden päättymistä. Yritykset tekivät erillisen sopimuksen turvatakseen oikeutensa tämän eräänlaisen sopimuksetoman ajan varalle.

Kolmannessa vaiheessa kaksi viikkoa ennen oman ja palveluntarjoajan palvelun rinnakkaisen toiminnan alkua uudet työntekijät saivat koulutuksen tehtäviinsä. Koulutuksesta vastasi yrityksessämme vieraillut ja perehtynyt edellä mainittu kouluttaja. Koulutukseen osallistui myös yrityksemme henkilökuntaa eri osastoilta. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa, kun rinnakkainen toiminta käynnistyi, yrityksestämme oli tukihenkilö palveluntarjoajan tiloissa opastamas-

sa ja neuvomassa uutta tiimiä kahden viikon ajan. Hän oli siis läsnä ja seurasi tilanteen kehittymistä, vastasi kysymyksiin ja tarkkaili palvelun laatua ja uuden tiimin osaamista. Hän koulutti aiheita, jotka huomasivat käytännössä olevan tarpeellisia ja kertasi myös jo aiemmin opettua.

5.6.3 Toiminnan käynnistäminen

Palveluntarjoajan toiminta käynnistettiin siis rinnakkain yrityksen oman toiminnan kanssa. Rinnakkain toimimiselle varattiin alun alkaen kolme kuukautta aikaa, siten että yrityksen oma toiminta supistuisi asteittain. Oman palvelun toiminta pystyttiin kuitenkin supistamaan odotettua nopeammin. Yrityksemme oma palvelu toimi kaksi kuukautta rinnakkain palveluntarjoajan palvelun kanssa, mutta käytännössä tämä rinnakkain toimiminen ei kestänyt kuin korkeintaan kuukauden. Uusi tiimi alkoi ottaa hoitaakseen kaikki uudet asiakastapaukset ja oma palvelutiimimme pystyi kunniallisesti päättämään kaikki kesken jääneet tai meneillään olevat asiakastapaukset loppuun asti. Vain muutama asiakastapaus jouduttiin siirtämään uudelle tiimille. Kahden kuukauden kuluttua koko operatiivinen vastuu palvelun toteuttamisesta siirtyi palveluntarjoajalle. Alun alkaen rinnakkaiselle toiminnalle varattiin siis kolme kuukautta aikaa, mutta siihen riitti kaksi kuukautta oman toiminnan supistuessa ennakoitua nopeammin. Siirtovaihe oli menestyksellinen, koska yrityksen työntekijät olivat jo asennoituneet työskentelemään muutoksessa ja siirtymään uusiin elämänvaiheisiinsa (s.23). Epävarmuuden aika oli lyhyt ja tilaa muutokselle ja tarvittavaa tietoa oli annettu riittävästi (s. 19).

5.7 Päätösvaihe

Projekti viimeisteltiin luomalla yhteiset sopimuksen mukaiset raportointimallit ja -käytännöt konkreettisine aikatauluineen. Käynnistettiin myös säännölliset seurantalaverit sekä yhteistyöpalaverit front officen, back officen ja yrityksen asiakaspalvelusta vastaavan operatiivisen edustajan kanssa. Niin ikään käynnistettiin yhteiset kehityspalaverit muiden yrityksen palvelukeskusten kanssa, jotka toimivat kaikki yhteistyössä keskenään. Näitä olivat siis jälleen front office, back office ja näiden lisäksi teknisen asiakaspalvelun ja takuukäsittelyn edustajat ja yrityksen sisäiset vastuhenkilöt.

Varsinainen projektin päätöspalaveri sovittiin pidettäväksi vuoden 2012 ensimmäisen kvartaalin loppuun. Tässä palaverissa oli tarkoitus päättää projekti ja siihen liittyvät tehtävät, listata avoimet tehtävät ja kehityskohdat. Samaan palaveriin sovittiin muutamien sopimukseen liittyvien asioiden täsmentäminen yhteisten kokemuksen mukaisesti.

6 Case: epäonnistuminen muutoksen johtamisessa

6.1 Yrityksen taustatietoa

Tämän esimerkin yritys on osa alansa suurinta Eurooppalaista yritystä, joka on myös yksi maailman johtavista alan yrityksistä. Pääkonsernilla on toimintaa lähes kaikissa Euroopan maissa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa sekä Aasiassa. Se työllistää maailmanlaajuisesti yli 170 000 alan ammattilaista sekä palvelee noin sataa miljoonaa asiakasta ympäri maailman.

Suomen yritys on suomalainen ja norjalaisen konserninosan tytäryhtiö. Helsingissä sijaitsevassa toimistossa työskentelee 150 työntekijää. Asiakkaita sillä on yhteensä noin 150 000. Yrityksen tuotteet suuntautuvat pääasiassa kuluttajille joko suoraan yrityksen tai sen kumppaneiden ja jälleenmyyjien kautta. Yritys on alallaan Suomen suurin toimija.

Esimerkin muutoksen johtamiseen kuvaava tapaus koskee yrityksen tietoliikenne ja palvelutoimintoihin liittyvää yksikköä. Suunniteltu muutos koskee vain kyseisen yksikön tuottamiin yrityksen palvelutoimintaa tuottavia ja siihen osallistuvia ryhmiä. Siten tietoliikenne yrityksen sisäistä tietoliikennepalvelua tuottavana toimintona ei kuulu muutossuunnitelmien piiriin.

Muita yrityksen osastoja ovat myynti, markkinointi, talous, perintä, riskinhallinta ja henkilöstöhallinto. Muutoksen ajureita tässä tapauksessa olivat tehokkuuden lisääminen luomalla uusia sisäisiä prosesseja eli kannattavuustekijät. Muutokset olisivat edellyttäneet työntekijöiltä myös uuden oppimista. (s. 14).

Palvelutoimintoihin liittyvään osastoon kuuluvat asiakaspalvelun kaksi eri ryhmää sekä palvelun tuottamiseen liittyvät muut kolme ryhmää. Yhteensä yksikön palvelutoimintoja käsittävään osastoon kuuluu yli 60 työntekijää ja se on samalla yrityksen suurin osasto.

6.2 Muutosjohtajan rooli

Muutosta johtamaan palkattiin uusi henkilö yrityksen ulkopuolelta. Osastolla oli tapahtunut oleellisia esimiesmuutoksia hiljattain muutama. Osaston edellinen osastopäällikkö oli poistunut yrityksestä noin puoli vuotta aiemmin. Asiakaspalvelun toisen ryhmän ryhmäesimies oli siirtynyt perustamaan uutta testaus- ja koulutustiimiä. Koko osasto oli siis ollut ilman vahvaa ja selkeää johtajaa ja asiakaspalvelutiimit olivat olleet ilman toista ryhmäesimiestä jo jonkun aikaa. Jäljelle jäänyt ryhmäesimies oli kuormittunut hoitaessaan kahta ryhmää, yhteensä yli 30 henkilöä. On ymmärrettävää, että esimies- ja kehitystyö oli kärsinyt. Yritys päätti ratkaista tilanteen yhdistämällä uudelle henkilölle kaksi eri tasoista esimiestehtävää: toisen asiakaspalveluryhmän ryhmäesimiehen ja koko yksikön osastopäällikön roolit.

Toisaalta haluttiin koko osastoa johtava esimies, mutta toisaalta päivittäiseen operatiiviseen asiakaspalveluun ja tuotteisiin erikoistuva valmentava esimies. Uuden esimiehen tehtävänä oli siis hahmottaa koko osaston ryhmien prosessit ja niiden linkittyminen toisiinsa sekä yrityksen muihin prosesseihin sekä samanaikaisesti otettava pikaisesti haltuun toisen asiakaspalveluryhmän esimiestehtävät ja opetella sen toiminta ja tuotteet ollakseen nopeasti pystyvä valmentavaan esimiestyöhön. Työntekijät oireilivat valmentavan esimiestuen puutteesta. Näihin asioihin perehtymisen ohella uuden esimiehen tuli alkaa nopeasti johtaa toiminnan organisointiin liittyvää muutosta, jonka määritys ja tavoite lopulta osoittautuivat epäselviksi. Jo aiemmin tapahtuneet muutokset olivat ajaneet eri ryhmiä erilleen ja heikentänyt yhteisöllisyyttä ryhmien välillä (s. 16). Uusi esimies johti toisaalta läheisesti yhtä ryhmää ja toisaalta koko osastoa. Tilanne oli yhteisön kannalta epätasapainoinen.

6.3 Muutoksen tavoite

Muutos liittyi palvelutoimintojen organisoimiseen uudelleen, tehostamiseen sekä uusien toimintamallien käyttöönottoon. Muutosjohtaja sai esimieheltään kolmesta kuuteen kuukauden tähtäimellä tehtäväksi ja tavoitteiksi yksikön ryhmien mittareiden ja raportoinnin suunnittelun ja toteuttamisen, asiakaspalveluryhmien työnjaon ja ryhmituksen määrittämisen, sekä pro-aktiivisen asiakaspalvelun ja lisämyynnin lisäämisen asiakaspalveluun ja näiden projekti- ja koulutus suunnitelman tekemisen. Tavoitteet dokumentoitiin selkeästi niiden ollessa myös vuosittaisen tavoitepalkkauksen perusta.

Uusi esimies perehdytettiin yrityksen organisaatioon yrityksen Intranetissä olevan materiaalin avulla sekä eri osastojen avainhenkilöiden tapaamisilla. Yrityksen toimitusjohtajaa tai hänen norjalaista esimiestä ei aikataulusyistä ollut tilaisuutta tavata. Osaston organisaation yhden osan virallinen nimi uudessa organisaatiokaaviossa oli asiakaspalvelu. Vanhastaan kuitenkin koko osaston kaikkia ryhmiä oli kutsuttu joskus asiakaspalveluksi, mutta tämä ei käynyt selkeästi ilmi materiaalista eikä perehdytyskeskusteluista. Kun viestintä ensisijaisen muutoksen ja kehityksen kohteesta tapahtui nimellä asiakaspalvelun kehitys, on ulkopuolisen silmin ainakin erittäin todennäköistä, että asian pystyi ymmärtämään vähintään kahdella eri tavalla. Oli ilmeistä, että väärinkäsitys yletyi koko organisaation johdosta työntekijöihin asti. Tämä varmasti lisäsi hämmennystä, sillä ihmiset saattoivat puhua samasta asiasta, mutta aivan eri perspektiivistä.

Jos muutosjohtajan suora esimies ymmärsi ja johti asiaa laajempaa kokonaisuutta ajatellen, hän tietoisesti pilkkoi hankkeen osiin ja halusi aloittaa muutoksen pienemmästä laajentaen sitä myöhemmin. Hän todennäköisesti halusi saada kärsineen asiakaspalvelun ryhmien asiat kuntoon ja piti tätä tärkeimpänä lyhyen tähtäimen kehitystavoitteena. Muutosjohtaja sai siis tehtäväkseen uudelleen organisoida asiakaspalvelun kaksi tiimiä sellaiseksi kokonaisuudeksi, että sitä voi kaksi esimiestä järkevästi johtaa, ja jossa työt on järkevästi ryhmitelty ja tehokas sekä joustava resurssienhallinta on mahdollista. Myös asiakaspalvelun pro-aktiivista toi-

mintaa piti voida kehittää. Tiimien prosesseissa oli paljon välitöntä päivittäiseen operatiiviseen työhön liittyviä kehitystä ja muutoksia vaativia asioita, joiden muuttamiseen tuli reagoida heti. Näitä olivat mm. jononäyttötaulujen tilaus ja uudelleenohjelmoinnin tilaus, asiakaspalvelun jonoviestien luominen, automaattivastausten kehittäminen sekä ylitsepääsemättömäksi muodostuneen sähköpostijonon purkaminen ja rekrytoinnit. Syy muutaman palvelukanavan kasautumiseen ylitsepääsemättömäksi oli lähinnä toimintaa ohjaavan esimiesresurssin puute sekä näiden vaikuttajien puuttuminen myyntipäätösten arvioijana asiakaspalvelun näkökulmasta, joka oli johtanut harkitsemattomiin myynti- ja prosessipäätöksiin. Henkilöstö oli uupunut ja purki jatkuvasti ylisuuria työkuormia. Sairastumiskynnys oli madaltunut.

Kun muutosjohtaja oli päivittäisen esimies- ja kehitystyön ohella suunnitellut muutosta ja viestinyt siitä henkilöstölle tehden työtään yli kolme kuukautta, kävi ilmi, että ylin johto ajattelikin muutoksen kohdistuvan jo tässä vaiheessa koko operations-yksikköön, jota siis oli ennen yrityksen omalla sisäisellä kielellä kutsuttu asiakaspalveluksi. Muutosjohtaja oli siis ollut toteuttamassa esimiehensä johdolla vain pientä osaa muutoksesta eikä siten täyttänyt yrityksen johdon odotuksia. Hän sai lähteä hyvin lyhyellä varoitusaajalla. Henkilöstö jäi taas tyhjän päälle odottamaan muutoksen toteutumista.

Epäselväksi jäi miten tämä epäselvyys ei tullut esille aikaisemmassa vaiheessa. Muutosjohtajan puolen vuoden tavoitteet oli eritelty sekä dokumentoitu hänen suoran esimiehen kanssa. Tietävästi dokumentille oli pyydetty hyväksyntää myös ylimmältä johdolta vailla tulosta. Muutosjohtaja ei missään vaiheessa saanut tietoa, jos tavoitteiden tarkoituksenmukaisuudessa oli epäselvyyttä. Hän teki työtään dokumentin mukaisesti. Yrityksen johdon, johtoryhmän sekä muutosjohtajan esimiehen välisessä viestinnässä tai prosesseissa mitä todennäköisimmin oli aukkoja, ristiriitaisuuksia tai käsittelemättömiä asioita. Muutos oli näin ollen hataralla pohjalla alun alkaen. Muutosjohtaja ei kyennyt ajoissa lähestymään tilannetta ennakoiden, hyödyntäen osaajia ja delegoiden tehtäviä. Hänen yhteistyö henkilöstö- sekä viestintäosaston kanssa ei ehtinyt olla riittävää (s. 20).

6.4 Muutoksesta viestiminen

Muutoksesta oli viestitty jo henkilöstölle useita kuukausia aikaisemmin sekä kerrottu lähinnä ideoina, mitä se voisi olla. Faktat puuttuivat. Samanaikaisesti osasto jäi tai oli ilman johtajaa ja eli epätietoisuuden tilassa, jossa mitään ei kuitenkaan tapahtunut ja henkilöstö joutui kehittämään ideoista teorioita, joihin se perusti tulevaisuutensa ja siten asetti odotuksensa uudelle esimiehelle. Eniten henkilöstö oli hermostunut tehtävien muuttumisesta. He olivat varmoja, tosin erheellisesti, siitä, että heidän tehtäväkseen tulisi puhelinmyynti, ja että uudelle esimiehelle suoraan vastaavat henkilöt olisivat niitä, jotka tullaan määräämään tähän tehtävään.

Tilanne uuden henkilön astuessa muutosjohtajan rooliin oli täten jo käsikirjoitettu henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö uskoi tietävänsä muutoksen suunnan ja sen miten se toteutettaisiin ylhäältä annettuna ja käskettynä. Aloittaessaan tehtävässään muutosjohtaja ei ollut perillä eikä tietoinen asiaan liittyvästä vastustuksesta ja aikaisemman viestinnän laadusta tai sen puutteesta, josta henkilöstö oli kärsinyt eikä tämän informaatiokatkoksen pituus ja laajuus ollut selvää. Tilannetta ei helpottanut se, että muutosjohtaja oli tehtävästä erittäin kiinnostunut sekä uutta energiaa täynnä. Eväät konfliktille olivat olemassa.

Näin ollen muutosviestintä, jota muutosjohtaja alkoi viestiä ei vastannut henkilöstön odotuksia. Muutosjohtaja viesti tarpeista ja suunnitelmista, joita henkilöstö ei uskonut. Henkilöstö oli kuullut jotain muuta tai samaa, mutta täyttäneet tyhjiön oletuksilla ja ruokkinut sekä vahvistanut näitä oletuksia useita kuukausia. Työntekijät olivat vahvistaneet pelkojaan oletuksilla, joilla täyttivät tietotyhjiön ja joita yrityksen vahvat vaikuttajat olivat viestineet. Henkilöstö luotti enemmän keskuudessaan oleviin vahvoihin vaikuttajiin kuin uuteen esimieheen. Viestintä kääntyi pian henkilöstön rauhoitteluksi ja keskittyi henkilöstön kuuntelemiseen. Osa henkilöstöstä koki sen hyväksi, toinen osa etääntyi entisestään ja vahvisti vastarintaa. Tilannetta ei helpottanut asiakaspalveluryhmään kuuluvan luottamusmiehen irtisanoutuminen, toisen asiakaspalvelun ryhmäesimiehen irtisanoutuminen eikä muutama johdon ja henkilöstöhallinnon työsuhteen päättäminen, jotka uusi esimies sai toteutettavakseen.

Muutosjohtaja käsitti tilanteen arkuuden nopeasti ja halusi tehdä alustavan aikataulun muutossaihiioineen ja alkoi esittää tätä henkilöstölle. Samanaikaisesti hän yritti saada vahvistusta johdolta toimenpiteille, koulutukselle sekä kahden tiimin työnjaolle. Ensimmäiset hämmennystä aiheuttavat merkit siitä, että jokin on projektin suhteen hullusti alkoi näkyä, kun vahvistuksia suunnitelmille ei tullut. Oma esimies ei muuttanut tehtävien eikä tavoitteiden suuntaa. Muutoksen johtaminen alkoi hankaloitua, koska henkilöstöä ei voinut rauhoitella, sillä ei ollut konkreettista tietoa, jota antaa. Sitä kaivattiin puolin ja toisin.

6.5 Vastustusvaiheen käsittely

Vastustusvaihe alkoi viimeistään silloin, kun uusi muutosjohtajaksi nimetty henkilö astui tehtäväänsä. Jos vastustusta oli ollut jo aiemmin niin, tässä vaiheessa se yltyi, kun muutoksen uhka muuttui henkilöstön silmissä konkreettiseksi. Epämääräisen asian vastustamiselle oli saatu selkeä kohde ja hänen persoonaa alettiin leimata ennakkokäsitysten mukaiseksi s. 21). Yrityksen kulttuuri perustui pitkän ajan kehitykseen ja muutokseen, jossa kaksi erilaista yrityskulttuuria oli yhdistynyt yritysostojen kautta. Muutosjohtajalle ei ollut kokemusta kummastakaan kulttuurista ja yrityksen yhteisöllisyyden säännöistä, mikä vaikeutti muutosjohtajan havaita vastustusta ajoissa (s. 15).

Henkilöstö alkoi oireilla ja viestiä asioita henkilöstöhallinnolle, luottamusmiehelle sekä jopa ylimmälle johdolle. Pienimmistäkin huolista ja aiheista alettiin viestiä eteenpäin. Muutosjoh-

tajan sanomisia arvosteltiin ja ne luonnollisesti muuttivat sävyään tai kokonaan sisältöään, niitä tulkittiin tahallisestikin väärin henkilöstön keskuudessa. Muutosjohtaja oli suurennuslasin alla ja hänen johtamistaan arvioitiin ja ainakin osittain vedettiin väärää johtopäätöksiä. Kriisiä pahensi se, että yrityksen pääluottamusmies ei ollut tietoinen yksikön muutossuunnitelmista eikä pystynyt siten suhtautumaan palautteeseen normaalioloissa tilanteen edellyttämällä tavalla. Henkilöstö viihdytti toisiaan muutokseen ja sen toivottomuuteen liittyvillä huhuilla ja odotuksilla. Muutosjohtaja oli tämän kaiken kohteena. Hän vaan ei itse tiennyt asiasta mitään pitkään aikaan.

Jonkin ajan kuluttua henkilöstöhallinto ja yksikön johtaja otti erikoiset ja huolestuttavat viestit puheeksi muutosjohtajan kanssa. Hän sai tilaisuuden kertoa oman näkemyksensä ja korjata epäkohdat. Asiaan ei kuitenkaan puututtu sen enempää eikä muutosjohtajalle annettu riittävästi tietoa henkilöistä, jotka näistä asioista olivat valittaneet. Hänen oli vaikea korjata väärinkäsityksiä henkilökohtaisesti tai pienellä foorumilla, joten hän joutui korjaamaan suuntaa koko 60 henkilön kanssa yleisellä tasolla. Tilanne oli stressaava ja lohduton, kun tarvittavaa tukea ei löytynyt. Ainoa annettu tieto oli olemassa olevista vahvoista mielipidejohtajista, jotka pitää voittaa puolelleen, jotta muutosta voidaan jatkaa. Konkreettinen faktatieto puuttui jälleen. Mahdollisuus ennakkoon tietää yhteisön vahvat vaikuttajat ja niiden huomioiminen ja hyödyntäminen muutosagentin roolissa oli myöhäistä (s. 15).

Lopulta yrityksen toimitusjohtaja otti koko yksikön johdon vastuulleen ohittaen siten muutosjohtajan ja tämän esimiehen. Antamatta sen enempää ohjeistusta tai yksityiskohtaisempaa tietoa, hän halusi suunnitelman muutokselle sekä huhumyllyn ratkaisulle avainhenkilöiden luottamuksen voittamiseksi. Kutsuttiin avainhenkilöistä koostuva projektiryhmä ideoimaan ja suunnittelemaan muutosta sekä lopulta arvioimaan muutosjohtajan ratkaisuesitystä, joka perustui aikaisempaan yhteiseen työryhmään ja asian käsittelyyn. Vasta tässä ratkaisuesityksen käsittelyvaiheessa kävi ilmi, että ylin johto eli vähintään toimitusjohtaja käsitti muutoksella osaston kaikkia ryhmiä eikä vain asiakaspalvelun kahta eri ryhmää. Yrityksen strategia ja viestintä ei ollut selkeää ja yhtenäistä johtoryhmätasollakaan (s. 23). Kun toimitusjohtaja puhui asiakaspalvelusta, hän puhui osaston kaikista ryhmistä eikä vain asiakaspalveluksi nimetyistä ryhmistä. Muutosjohtaja menetti viimeisimmätkin arvostuksen rippeet avainhenkilöiden silmissä, mukaan luettuna vahvat muutosta vastustavat mielipidejohtajat. Avainhenkilöt ja muut osastot olivat tunteneet kokeneensa vääryyttä jäädessään muutosesityksen ulkopuolelle tässä vaiheessa.

6.6 Muutoksen haasteet ja karikot

Esimerkissä konkretisoitui yleensä muutokseen liittyviä tyypillisiä haasteita ja törmättiin varsin tavanomaisiin karikoihin. Suunnitelmallisuus ja sitä tukeva viestintä olisi ollut ratkaisu epäonnistumisen välttämiseksi. Jo ennen minkäänlaista kommunikaatiota henkilöstölle tai vähintään ennen uuden muutosjohtajan palkkaamista, olisi koko johtoryhmälle ja henkilöstö-

hallinnolle pitänyt olla selvää, mitä muutos koskee, sen ensi- ja toissijaiset tavoitteet ja aika- taululuonnos. Sisäinen viestintäsuunnitelma olisi pitänyt laatia tukemaan muutosta ja sen olisi pitänyt olla määrätietoista ja säännöllistä. Sen sijaan tiedottaminen perustui lähinnä avoi- muuteen siitä, että muutoksia tulee (s. 23). Puutteita siis tapahtui laaja-alaisesti johtoryhmä- viestinnästä yritystason viestintään, esimiestason viestinnästä tiimi- ja henkilötasolle. Tipoit- taisen tiedottamisen vuoksi oltiin ajauduttu oletusten ja huhujen kierteseen, jonka korjaa- minen olisi vaatinut johdonmukaista työskentelyä ja nopeita otteita viimeistään siinä vaihees- sa, kun hälyttävät viestit uuden muutosjohtajan tehdessä työtään saavuttivat luottamusmie- hen, henkilöstöhallinnon sekä johdon. Voidakseen johtaa muutosta ja kyetäkseen korjaamaan tehokkaasti omaa viestintäänsä muutosjohtaja olisi tarvinnut selkeää ja konkreettista tietoa saamastaan palautteesta.

Vaikuttaa vahvasti siltä, että yrityksen linjaus muutokselle oli epäselvä ja puutteellinen ja se jo johti epäonnistumiseen (s. 22). Johtoryhmän jäsenet keskenään ohjasivat muutosta eri per- spektiivistä. Jos tarkoituksena oli pilkkoa muutos osiin ei sekään ollut yhteisesti tiedossa eikä muutosjohtajan esimies ollut viestinyt lähestymistavastaan johtoryhmän muille jäsenille. Lin- jajohdolle annetut toimintavaltuudet olivat siten näennäiset ja virheelliset. Johto ei myös- kään ollut näkyvästi läsnä muutoksesta viestimisessä enää sen jälkeen, kun uusi henkilö alkoi johtaa muutosta. Myöskään henkilöstöhallinnosta ei oltu näkyvästi muutossuunnitelmien puo- lestapuhujana. Vastuu oli näennäisesti sysätty yksin muutosjohtajalle ja henkilöstö koki muu- tosjohtajan tekevän täysin omavaltaisesti työtään. Vasta loppuvaiheessa toimitusjohtaja otti selkeän roolin muutoksessa ohittaen yksikön johtajan eli muutosjohtajan esimiehen. Tämä ei ainakaan tukenut muutosjohtajan työtä.

Muutosjohtajan saama tehtävänanto oli epäilemättä virheellinen tai vähintään häilyvä. Muu- toksen suuntaa ja tavoitteita ei oltu markkinoitu ennen muutokseen ryhtymistä. Olivathan lopulliset tavoitteet ja perusteet määrittelemättä, kuten lopulta kävi ilmi. Muutosjohtajaksi nimettiin talon ulkopuolinen henkilö, jolla ei ollut käytettävissään kokemustietoa yrityksen lähihistoriasta, mikä olisi ollut tärkeää punnita johtajavalinnassa (s. 23). Hän luottavaisena otti tehtävän vastaan. On mahdollista, että erittäin kouliintunut ja kokenut muutosjohtaja olisi voinut osata kyseenalaistaa tehtävänannon ja varmistaa sen täsmällisyyden näinkin lyhy- essä ajassa. Kun tilanne koettiin vaikeaksi ja ongelmalliseksi toteuttaa, ei ulkopuolisen henki- lön valitseminen tehtävään ollut paras ratkaisu. Hankalissa muutostapauksissa kovin kriittinen henkilöstö on helpompi saada muutokseen mukaan, jos sitä lähtee johtamaan joku yrityksessä luottamusta ja arvostusta nauttiva henkilö.

Tehtävänannon lisäksi muutosjohtajan hajautettu toimenkuva ja sen haltuun ottamiseen muu- tosprojektin ohella annettu aika oli epärealistinen. Johtajan itsensä sekä henkilöstön oli var- masti vaikea hahmottaa henkilön valtuutus ja asema yrityksessä, osastolla sekä itse muutok- sessa. Olihan hän toisaalta ryhmäesimies, toisaalta osastopäällikkö sekä samalla muiden ryh- mäesimiesten kollega ja esimies sekä muutoksen suunnittelija ja käytännön toteuttaja. Hä-

neltä odotettiin hyvin operatiivista osaamista, mutta toisaalta koko osaston johtajuuden ottamista haltuun. Henkilölle itselleen oli varmasti hämmentävää valita vakuuttava rooli ja pitää sitä johdonmukaisesti yllä ja käyttäytyä kaikkiin odotuksiin sopivalla tavalla.

Muutosta ei johdettu systemaattisesti. Muutoksesta oli alettu puhua kauan sitten, mutta sen johdonmukainen käsittely oli jäänyt, ilmeisesti hukkunut henkilöstövaihdoksiin ja osaston johtajan puuttumiseen. Esimiestason sitouttamista ei ollut alettu tehdä ja myös esimiehissä oli tapahtunut henkilöstömuutoksia. Kaksisuuntainen kommunikaatio henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä ei siis ollut mahdollista moneen kuukauteen. Pitkään jatkunut työkuorma ei antanut väsyneelle henkilöstölle tilaa muutoksen käsittelyyn. Välineitä muutoksen aiheuttamiin tunteisiin ei oltu käytetty pitkään aikaan suunnitelmallisesti. Ei ollut foorumia missä käsitellä asiaa, jota ei varsinaisesti ollut vielä olemassa. Kun muutosvaikuttajia ei oltu tunnistettu etukäteen, ei osattu edetä asiassa heidän tuella.

Muutosjohtamisen taito, sen vaiheiden tunnistaminen ja niiden hyväksymisen taito puuttui johdon ja henkilöstönhallinnon tasolla. Muutosjohtaja ei huomannut organisaatiossa varoitussignaaleja, vaan keskittyi lähiesimieheltä saamiinsa tavoitteisiin, mikä sekin osaltaan johti epäonnistumiseen (s. 21). Vastustuksen vaihe tuli yllätyksenä ja sen vahvuus pelästytti. Johdonkin oli vaikea ottaa asiasta vastuu ja ohjata muutosta oikeaan suuntaan, kun suunta oli sille epäselvä. Muutoksen haasteet suuntautuivat suoraan uuteen esimieheen, joka joutui henkilöstön tunteiden ja spekulatiivisuuden maalitauluksi. Muutosjohtajalla ei ollut tarvittavaa kokemusta ja osaamistasoa eikä aikaa vakuuttaa yrityksen johto muutoksen liittyvistä lainalaisuuksista. Pahimmillaan tilanne johti todellisen vallan siirtymiseen yritysjohtolta muutamalle mielipidejohtajalle, jotka viestinnällään pystyvät vaikuttamaan henkilöstön vireeseen ja vahvistamaan muutosvastarintaa, mikäli sen suunta ei vastannut mielipidejohtajien käsitystä omasta turvallisesta tulevaisuudesta. Muutosjohtajan vapauttaminen tehtävistä ja koko yrityksen palvelusta ei todennäköisesti ollut ratkaisu yrityksen sisäiseen tilaan, ei nopeuttanut päämäärään pääsemistä eikä helpottanut henkilöstön epätietoisuutta.

7 Erilaisia yrittäjiä ja yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviä ajureita

7.1 Case: Yrittäjyys ansiotyön vaihtoehtona, Tmi Uudenmaan talomyynti, Miko Kiiskinen

Miko Kiiskinen on toiminut vuodesta 2011 lähtien InHunt Oy:ssä senior head hunterin roolissa. Tehtävässään hän etsii asiakkaille työnhakijoita suorahaun keinoin.

Ennen vuotta 2000 Miko toimi Salomaa-konsernin Grey Interactive mainostoimiston asiakasjohtajana. Hän johti 30 hengen organisaatiota. Sieltä hän lähti ja perusti Combo Oy:n, joka oli myös mainostoimisto. Grey Interactivesta siirtyi Comboon kaksi työntekijää. Combon toiminta alkoi vuonna 2000. Miko myi Combon noin neljän vuoden kuluttua toisen Mikon perustaman yrityksen alkaessa työllistää niin paljon, että Mikon omat resurssit eivät enää riittäneet johtamaan Combon toimintaa.

Toinen Mikon myös vuonna 2000 perustama yritys Tmi Uudenmaan talomyynti myi valmistalopaketteja, jotka rakennettiin asiakkaan haluamaan valmiuteen saakka. Tällaisia yrityksiä ei tuohon aikaan ollut vielä paljon markkinoilla. Myös yrityksen tuotteisiin kuuluvan maalämmön tarjoaminen oli uutta. Talomyyntiyritys sai alkunsa mainostoimistoasiakkuuden kautta. Alussa sen oli tarkoitus olla vain väliaikainen projekti. Myytyään Combon sen työntekijöille Miko palkkasi taloyritysmyyntiin kaksi työntekijää ja keskittyi tämän yrityksen johtamiseen. Hän jatkoi tätä yrittäjyyttä noin kahdeksan vuotta. Yhteiskunnassamme oli vallalla tuolloin rakennusbuumi ja Länsi-Uudellamaalla ja Helsingissä kysyntä oli kovaa. Rakennusprojektit olivat aikaa vieviä. Tämä yritys on esimerkki Toivolan käsityksestä verkostoyrittäjyydestä, jossa verkostojen avulla Mikon yritys edusti kokonaan uudenlaista palvelumallia (s. 26), ja jossa Mikon yritys toimi Niemelän määrittelyn mukaisesti vertikaalisesti yhdistäen samassa toimintaketjussa olevia eri vaiheissa toimivia yrityksiä (s. 29).

Yrittäjäksi ryhtymisen taustalla oli yksinkertaisesti haave kokeilla yrittäjänä olemista. Mikon vanhemmat olivat myös yrittäjiä. Hän halusi päättää itse myös työelämässä omista tekemisistään. Tämän lisäksi hän tiesi osaavansa myydä sekä olevansa taitava asiakkuuksien hallinnassa. Hänellä oli vahva usko omiin kykyihinsä eikä ansiotyöstä poistuminen pelottanut yhtään. Hän tiesi osaavansa johtaa sekä delegoida ja voivansa uskoa työntekijöiden kykyyn hoitaa tehtävänsä kiitettävästi. Hän käytti muutosjohtajuudessaan Charlesin hyvänä pitämiä toimintamuotoja, jotka synnyttivät luottamusta sekä sitoutumista sekä lopulta tunteen valintamahdollisuudesta (s. 13).

Alkuvaiheen tuntemukset olivat vain positiivisia: innostusta ja tekemisen halua. Vauhti oli hurja ja yrittäjyydestä tuli elämän tärkein asia. Kaikki muu jäi taustalle. Vapaa-aika meni uusien ideoiden suunnittelussa. Miko haluaakin varoittaa uusia yrittäjiä riskistä, jossa kaikki muu unohtuu ja jos yritys epäonnistuu, ei jäljelle jää enää mitään. Oman yritykseenkin pitäisi suhtautua työpaikkana, ei koko elämänä, Miko sanoo.

Innostus jatkui talomyyntiyrityksen toiminnan loppuun asti. Paras myynti oli yrityksen elinkaarren loppuvaiheilla. Markkinat kuitenkin heijastelivat jo tosiasiaa siitä, että kysyntä tulisi romahtamaan pian. Tätä ennakoi muun muassa tonttikauppojen hiipuminen, joka oli nähtävissä jo hyvissä ajoin ennen talopakettien kysynnän vaimenemista. Tiedettiin siis etukäteen, että työt tulevat vähenemään radikaalisti. Työntekijät hakeutuivat muualle töihin ja Miko jatkoi yrityksessä yksin. Myös Miko meni muualle ansiotyöhön Jeld-Wen Oy:hyn johtamaan BtoB-projektimyyntiä asiakkaina Suomen suurimmat rakennuttajat. Sen ohella hän hoiti talomyyntin projektit ja velvoitteet loppuun. Tämän jälkeen yritys ajettiin passiiviseen tilaan, jossa se yhä on. Miko toteutti Druckerin mainitsemaalla tavalla muutosjohtajuuttaan kulkemalla ulkoisten muutosten edellä ja siten ohjasi omaan elämäänsä vaikuttavia muutoksia hallitusti (s. 13).

Verkoston merkitys näiden kummankin yrityksen menestyksessä oli suuri. Etenkin talomyyntin verkostoilla oli ratkaiseva merkitys. Saihan koko yritys alkunsa juuri verkostosta ilmenneeseen tarpeeseen vastaamisesta, joka on yksi Toivolan esittämistä verkostoitumisen ajureista (s. 27). Miko oli myös aikaisemmin toiminut aluejohtajana Rautiassa, josta hänellä oli laaja alaani liittyvä verkosto olemassa valmiiksi. Rakentaminen oli tuttua ennestään ja suorat yhteydet tavarantoimittajiin olivat olemassa.

Menestyksen peruspilareita ovat Mikon mielestä tietynlaisen matemaattisen ajattelun taito, talousmatematiikan syy-seuraussuhteiden ja tuloksen muodostumisen ymmärtäminen sekä kyky myydä ja voittaa asiakkaiden luottamus. Mikolla itsellään on nämä kaikki vahvuudet.

Mikolla yrittäjyyteen liittyvät vaikeudet rajoittuivat kodin, vapaa-ajan sekä työn ja sen vievän ajan erillään pitämiseen. Yksityistä vapaa aikaa ei juuri ollut ja yrittäjyys valtasi kaiken ajan. Työstä pääsi eroon vain lähtemällä ulkomaille. Toisaalta hän ei malttanut pitää pitkiä lomia. Tämä tietenkin vaikutti parisuhteeseen. Sairastuminen olisi aiheuttanut vakavia seurauksia, sillä ei ollut varaa olla pois työstä. Mikolla oli hyvä tuuri, sillä hän ei juuri sairastellut. Mikon yrittäjähenkilinen lähipiiri suhtautui positiivisesti Mikon yrittäjyyteen.

Verkostoituminen oli aktiivista jatkuvaa toimintaa. Hän verkostoitui määrätietoisesti messuilla ja tapahtumissa, järjesti itse golf-tapahtumia yhteistyökumppaneille ja oli yhteydessä tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin sekä asiakkaisiin. Aktiivisen verkostoinnin ymmärrys on yrittäjälle oleellinen menestystekijä Mikon mielestä yhtyen näin Valkokarin mielipiteeseen verkostojohtamisessa (s. 25).

Markkinointi oli aktiivista toimintaa. Tätä oli tapahtumamarkkinointi, messut, taloesittelyt, tavarantoimittajien kanssa yhteistyössä tehdyt lehtijutut sekä tonttiosojen aktiivinen seuraaminen tonttirekisteristä ja suora yhteydenpito ostajiin.

Talonrakentamisessa asiakastyytyväisyydellä on erittäin tärkeä rooli, sillä talonrakentaminen on lähes aina ihmisen elämän suurin projekti. Koska kyseessä on koti, siihen liittyy paljon

vahvoja tunteita, lisää Miko. Onnistumisista kerrotaan hyvin mielellään, kun kyseessä on niin-kin tärkeä asia kuin oma koti ja sen rakennusprojekti.

Tärkeintä tukea Miko sai kolleegoiltaan talomyyynnissä, yhteistyökumppaneilta ja muulta verkostolta. Päätökset perustuivat nopeaan taloudelliseen analyysiin, jossa selvitettiin riskit sekä kannattavuus.

7.2 Case: Suomen Teräsmaali Oy, Jouni Tarkkio, ansiotyön kautta yrittäjäksi

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä Jouni Tarkkio oli ansiotyössä Masa Yardsilla Helsingin telakalla. Hän opiskeli töiden ohessa EVTEK:issä pintakäsittelyteknikoksi. Ennen valmistumistaan hän siirtyi tuotepäälliköksi kotimaiselle maalitehtaalle TRK-maalit Oy:hyn.

Jouni perusti Suomen Teräsmaali Oy:n heinäkuussa 1997. Yrityksen perustamiseen johti tilaisuus saada hyviä edustussuhteita. TRK-maalit Oy:n silloiset kumppanit Jotun Oy ja samaan konserniin kuuluva NOR-maali Oy halusivat kehittää jälleenmyyntiään ja ehdottivat yhteistyötä Jounin kanssa. Jouni huomasi, että hänen kannattaa perustaa oma yritys, sillä epäonnistumisen riski oli pieni. Suomen Teräsmaali sai yksinoikeuden edustaa edellä mainittujen yritysten tuotteita Etelä-Suomen alueella. Jounin yritys syntyi valmistajan tarpeesta kehittää jälleenmyyntimarkkinointia verkostojen avulla ilman omien henkilöstöresurssien hankkimista, jonka Tovola mainitsee yhdeksi ajuriksi ja verkostoitumisen hyödyksi (s. 27).

Yrittämiseen liittyvät tunteet ovat olleet alusta asti positiivisia. Alussa kumppanien kautta tuli riittävä heti valmis asiakaskunta. Asiakkaita on tullut jatkuvasti lisää. Jouni kiteyttää menestyksen kolmeen asiaan: hyvät tuotteet, oikeat hinnat sekä toimitusvarmuus. Suomen Teräsmaalin asiakkaat saavat täsmätoimituksia yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Jounilla on myös sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita hän pitää oleellisena hyvässä myyntimieheissä. Näitä ovat ensinnäkin lupausten pitäminen, rehtiys, asioiden selvittäminen ja tosiasioissa pitäytyminen. Tämän lisäksi hän kertoo, että tarvitaan psykologista ymmärrystä ja tilan-netajua. Totta kai ammattitaidolla, maalituotteiden yli 20 vuoden kokemuksella sekä pintakäsittelytekni- kon, rakennusmestarin sekä merkonomin koulutuksella on merkitystä myös Jounin menestyksessä. Kentonin toteamus siitä, että muutoksesta huolimatta uudessa tilanteessa säilyy aina jotain vanhaa edellistä olotilasta, piti paikkaansa Jounin yrittäjyyteen ryhtymisessä (s.13).

Monipuolinen kokemus eri aloilta sekä tutkinnot ja kurssit ovat auttaneet ymmärtämään asioita laajemmin ja taitoon asettua asiakkaan tilanteeseen. Esimerkkinä asiakkaan tilanteeseen asettumisesta sekä ammattitaitoisesta asiakkaan vakuuttamisentaidostaan hän kertoo tilanteen asiakaskäynnistä rakennustyömaalla tapahtuvassa rakennuskone-esittelytilanteessa. Jouni meni paikalle asianmukaisessa vaatetuksessa ja kengissä, jotka kestävät likaantumista. Samanaikaisesti toisen yrityksen myyntimies esiintyi tapaamisessaan puvussa ja pikkukengissä. Käytännönläheisyys on vakuuttavampaa kyseisellä alalla, kiteyttää Jouni.

Verkostot ovat todella tärkeitä ja niiden merkitys on suuri. Jouni vahvistaa Toivolan tapaan käsitystä siitä, että verkostot tuovat uusia asiakkaita sekä uusia liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia (s. 27). Alussa Suomen Teräsmaali keskittyi metalliteollisuuteen ja Jotunin sekä NOR-maalin tuotteisiin. Uusien kumppanien hankintaan vaikutti vuonna 2008 alkanut voimakas talouden laskusuhdanne, asiakkaiden kysyntä ja uudet liiketoiminnan kautta syntyneet kontaktit ja verkostot. Uusia verkostoja olivat Jan-La Oy:n sekä Master Chemicals Oy:n kattotuotteet, Nicolor Oy:n rakennusmaalit ja tasoitteet sekä Tremco illbruk Oy:n palosuojamaalit. Myös Maalarimestarit Oy tekee nykyään yhteistyötä Suomen Teräsmaalin kanssa.

Kriittisin ja haastavin vaihe on ollut vuoden 2008 lama ja metalliteollisuuden hiipuminen. Oli hyvin epäselvää, mihin suuntaan yrityksen toiminta lopulta kääntyisi. Laajentaminen oli tuolloin ratkaisu, joka auttoi. Tämän lisäksi oli onni, että Suomen Teräsmaalin asiakkaat säilyttivät oman liiketoimintansa vähintäänkin kohtuullisesti.

Markkinointia Jouni ei juurikaan tee. Suomen Teräsmaalilla on omat Internet-sivut sekä tavaramerkitoimittajien sivuilla on myös maininta Suomen Teräsmaalista tuotteiden jälleenmyyjänä. Tärkein keino uusien asiakkaiden saamisessa on olemassa olevien asiakkaiden ja omien kumppanien antamat suositukset. Jouni on kokeillut lehti-ilmoittelua, mutta todennut sen olevan tehotonta yritysasiakassegmentissä, johon Suomen Teräsmaali keskittyy.

Tyytyväiset asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit tuovat uusia asiakkaita suositteillaan sekä pysyvät myös itse asiakkaina. On asiakkaita, jotka ovat vaihtaneet toimittajaa, mutta ovat sitten palanneet takaisin. Tähän on pääasiallisena syynä ollut asiakaspalvelun laatu.

Asiakaspalveluun keskittyminen, lupauksien pitäminen sekä tarpeiden huomioiminen sekä asiakkaan edun ajaminen takaavat hyvän asiakastyytyväisyyden, jonka merkitys on oleellinen asia menestymisessä Jounin mukaan. Asiakaspalvelua parhaimmillaan on selvittää tuotteen käyttötarkoitus ja kohde, suositella siihen sopivat tuotteet, konsultoida sekä neuvoa asiakasta valitsemaan oikeat tuotteet, luettelee Jouni.

Yrittäjyys ei ole vaikuttanut merkittävästi lähipiiriin, jonka suhtautuminen Jounin yrittäjyyteen on ollut pääasiassa positiivista. Toki yllättävät yritystoiminnan aiheuttamat velvoitteet sekä rajoittunut mahdollisuus pitää lomaa, ovat joskus aiheuttaneet ristiriitoja. Osasta asiakkaita ja yhteistyökumppaneita on tullut ystäviä.

Tekniset asiat Jouni selvittää tehtaalta sekä yhteistyökumppaneilta, jos ei itse osaa ratkaista asiaa. Toivolan kuvaama verkostojen sosiaalisten ulottuvuuksien merkitys korostuu tiedon ja taidon jakamisessa Jounin tapauksessa (s. 27). Talousasioissa Jouni on myös omatoiminen ja selvittää itse asioita esimerkiksi Internetin avulla. Päätökset perustuvat kannattavuuteen ja maalaisjärkeen. Kannattavuus on tässä liiketoiminnassa jokseenkin helppo ja yksinkertainen yhtälö; lähinnä ostohinnan ja myyntihinnan välinen suhde, toteaa Jouni.

Ansiotyöhön siirtyminen ei tulisi kysymykseenkään ja tuntuisi hyvin kahlitsevalta seikalta, tuumaa Jouni kysymykseen aikomuksista palata takaisin ansiotyöhön.

7.3 Case: X8 ja Kuntokeskus Salus: Juhani Suhonen, yrittäjyys yhdistettynä ansiotyöhön

Juhani Suhonen toimii X8-yritysverkostossa yrittäjänä, verkoston hallituksen puheenjohtajana sekä työskentelee ansiotyössä Levonolla Distribution Managerilla. Lenovo Group Limited on suurin PC-valmistaja Kiinassa, ja vuodesta 2004 kolmanneksi suurin maailmalla. X8 on yksityisten liikunta- ja terveydenhuoltoyritysten muodostama kokonaisuus Järvenpäässä. Yrityksiä yhdistää yhteinen tavoite hyvän olon, iloisen mielen ja terveen kehon tuottamiseksi asiakkaille iästä ja koosta riippumatta.

Juhani on toiminut IT-alalla pitkälti toistakymmentä vuotta. Ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä heräsi ihan leikkisästä silloisen oman treenipaikan Kunto Saluksen ostamisen letkautuksesta kaverin kanssa, kun kuulivat salin olevan mahdollisesti kaupan. Yritysostoissa mukana olleena Juhaniille yrityksen eli kaupan kohteen tarkastaminen, sen riskien ja vastuiden sekä SWOT-analyysin tekeminen oli tuttua ja helppoa. Hän innostui asiasta ja tunsikin silloin olevan tilaisuus, joka toistuu vain kerran elämässä. Hän osti Kunto Saluksen 2003 loppuvuodesta.

Alkuvaiheessa hän koki silloisen ansiotyönsä yhdistämisen tähän yrittäjyyteen hankalana yhtälönä käytettävän ajan vuoksi. Hän keskusteli työnantajan kanssa yrittäjyydestään ja päätyi hyvissä tunnelmissa muualle ansiotyöhön. Uudessa työssä työnkuva muuttui hyvin pian erittäin vaativaksi ja aikaa vieväksi, ja hän päätyi takaisin Levonolle, jossa hän on ollut nyt useita vuosia saman aikaisesti kun hänen yrittäjyytensä on laajentunut. Työnantaja ymmärsi hyvin Juhani vaiheet ja hyväksyi hänen sivutoimisen yrittäjyytensä. Juhani pystyi sisäistämään muutokseen tarvittavat sopeutumisen ehdot onnistuakseen tavoitteissaan, kuten Ylikoski kuvaa tulevaisuuteen katsovaa muutosjohtajuutta (s. 13).

Vuodesta 2003 Juhaniin yrittäjyys on laajentunut ja kasvanut yritysostoin. Hänen periaatteensa on löytää sopiva liikuntaan tai hyvinvointiin liittyvä kohde, jonka mahdollisuudet hän arvioi kannattavaksi. Sen jälkeen hän tekee ostotarjouksen omistajille ja mikäli mahdollista hän tarjoaa heille omaa liiketaloudellista omistamistaan sijoittamalla yritykseen sekä tarjoamalla omistajalle ansiotyötä yrityksessä. Hän ei itse varsinaisesti työskentele yrityksissään. Hän hoitaa hallinnon ja markkinoinnin. Jokaisen yrityksen operatiivisesta toiminnasta vastaa oma toimitusjohtaja. Yritykset muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden, jonka nimi on X8. Yrittäjyys tuo Juhanille mukavat lisätulot vähällä työllä. Toivolan ajatusten mukaisesti (s. 25) Juhani keskittyy omaan ydinosaamiseensa eli liiketoiminnan johtamiseen. Hän työllistää henkilöitä verkostoitumalla osaaajien ja kiinnostavien yritysten kanssa. Osasta näistä tulee hänen yritysryppäänsä operatiivisen työn tekijöitä.

Juhanilla oli jo 15-vuotiaana pieni kiosk. Tästä lähtien hänelle on ollut itsestään selvää, että hän toimisi yrittäjänä vielä myöhemminkin. Oman yrityksen ja itse tekemisen halu oli hänelle tärkeää. Taloudellisen osaaminen hallinta helpotti hänen yrittäjäksi ryhtymistään huomatta-

vasti. Hänen energinen ja innostunut olemus on omiaan vakuuttamaan ihmisiä, saamaan heidät puhaltamaan yhteen hiileen. Hän pitää yhtenä vahvuutenaan taidon nostaa ja ylläpitää tiimihenkeä. Rohkeutta ottaa riskejä tai ryhtyä tekemään asioita häneltä ei puutu.

Päätöksen teossa Juhani käynnistyy intuition avulla. Hänellä on vahvat liiketalouden taidot ja kyky tehdä liiketoiminnallisia laskelmia, joiden avulla hän pyrkii tarkastamaan intuition oikeellisuuden tai määrittelemään sen resurssit ja todelliset mahdollisuudet.

Alku- ja kasvuvaihe herätti hänessä enimmäkseen positiivisia tunteita. Koska hänelle oli yrittyskaupat ja muutosjohtajuus tällaisissa tilanteissa ennestään tuttua, hän tiesi miten toimia henkilöstön kanssa. Hän toi järjestelmällisen johtamisen, systemaattisen markkinoinnin ja sen suunnittelun sekä esimiestyön ensimmäiseen yritykseen ja on monistanut saman toimintatavan myös muihin yrityksiinsä. Kunto- ja hyvinvointiyritysten arkeen tulivat siis säännölliset viikkopalaverit ja niihin valmistautuminen ennakoon. Palavereissa alettiin käydä järjestelmällisesti läpi tuloksia, markkinointia, tulevaisuuden suunnittelua sekä ideointia aivan, kuten missä tahansa hyvin johdetussa yrityksessä.

Vaikeudet, joita Juhani on kohdannut, liittyvät lähinnä operatiiviseen arkeen sekä esimiestyöhön liittyviin vastuihin. Tällaisia ovat henkilöstövalintoihin liittyneet virheet tai hälytys- sekä vartiointipalveluihin liittyvien prosessien aiheuttamat hankaluudet. Nämä ovat korjaantuneet uudelleen valinnoilla eli henkilöstövaihtoilla sekä prosessien epäkohtien muuttamisella. Muutamia taloudellisia vaikeuksia on ollut esimerkiksi väärin budjetoidusta remontista.

Selviytymiskeinoiksensa Juhani mainitsee johtamiseen liittyviä hyveitä, kuten sosiaalisen vuorovaikutuksen ja viikoittaiset tapaamiset yritysten toimitusjohtajien kanssa. Hän yhtyy Charlesiin siinä, että onnistuvassa muutosjohtajuudessa on tavoitettava ihmisen mieli ja ajatukset (s. 13). Hänellä on myös luottohenkilönä mentori, jonka kanssa hän keskustelee ja pohtii asioita, jos hän tarvitsee uutta näkökulmaa, ideoita tai ehdotuksia asioiden ratkaisuksi. Verkostojen sosiaalisilla ulottuvuuksilla Juhaniin menestyksessä on vahva rooli (s. 27).

Liike-elämän kokemuksesta isoissa yrityksissä on ollut merkittävä hyöty Juhanille. Hän on osannut löytää alan, jossa yrittäjinä toimivat usein harrastuksestaan yrityksen tehneet henkilöt, joilla ei välttämättä ole vahvoja liikkeenjohtamisen, markkinoinnin tai esimiestyön taitoja. Hän pystyy tarjoamaan nämä kaikki. Hän osaa myös tuoda yrityksiin toimivat päätöksentekoprosessit sekä organisoidun ja systemaattisen johtamisen, jota tämän alan yrityksissä harvoin on ollut käytössä. Yritykset organisoituvat ja alkavat menestyä, koska heillä on yhteinen strateginen päämäärä (s. 29).

Verkostoilla on ollut valtava merkitys yrityksen kehittämisessä ja yritystoiminnan kasvussa. Kunto Saluksen hankinnan aikoihin hän liittyi BNI-verkostoon sekä Yrittäjät ry:hyn ja alkoi käydä säännöllisesti BNI:n tapaamisissa. Siellä on tutustui ihmisiin, joilla oli samanlaisia pyrkimyksiä menestyä liikunta- ja hyvinvointialalla. Kunto Saluksessa hän alkoi itse vetää yrittäjille tarkoitettuja aamutreenejä. Hän huomasi, että moni haluaisi ryhtyä yrittäjäksi ja tehdä

paljon, mutta osaaminen puuttuu. Juhani huomasi, että hän voi tarjota osaamistaan toisille sijoittamalla yritystoimintaan. Hän alkoi seurata alaa eri näkökulmista ja etsiä aktiivisesti alan yrityksiä, jotka sopisivat yhteen ja täydentäisivät toinen toisiaan. Ilman verkostoja yritystoiminta ei olisi laajentunut. Järjestelmällisen verkostoitumistyön tuloksena hän loi terveyteen tähtäävään liiketoiminnan nivomalla yhteen uusia palveluita Valkokarin mukaisesti (s.17).

Juhanin verkostosta eriytyi oma joukkonsa, joka koostui Juhanin ostamien yritysten toimitusjohtajista. Käytännössä aiemman verkoston henkilöiden kautta valikoitui yritysostot sekä toimitusjohtajat näihin yrityksiin. Nykyään tämä yritysten kokonaisuus muodostaa X8-verkoston, jonka hallituksen puheenjohtajana Juhani toimii omistaen yritykset, joiden toimitusjohtajina X8-verkoston toimitusjohtajat toimivat. Juhanin yritys on tämän työn tapauksista lähinnä Toivolan mainitsemaa verkostoyritystä (s.26), joka toimii horisontaalisessa verkostossa toimien samassa arvoketjun vaiheessa Niemelän mukaisesti (s. 29).

Markkinoinnissa niin ikään X8 käyttää paljon verkostoja. X8:lla on oma brändimarkkinointi, josta Juhani vastaa. ja ideointi on pitkälti toimitusjohtajien tehtävä. Jokainen X8:n yritys toteuttaa itsenäisesti markkinointitoimenpiteitä omalla alueellaan ja sopii yhteistyöstä muiden yritysten kanssa. Juhani vastaa markkinoinnin jatkuvuudesta ja seurannasta. Suunnittelu Samalla alueella toimivat yritykset voivat tehdä myös yhteisiä markkinointitoimenpiteitä ja tarjota palvelujaan ristiin. Juhani pyrkii Kermallyn tavoin luomaan yleiset suuntaviivat, joiden avulla yritysten johtajat työskentelevät toteuttaen omia toimenpiteitään yksin ja yhdessä yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (s.30).

Markkinoinnin tavoitteena on yllä pitää yritysten yleisnäkyvyyttä riittävästi, saada jatkuvaa asiakasvirtaa ja sitouttaa kokeilijat vakituisiksi asiakkaiksi. Markkinointikanavia ovat Facebookin ja Internetin, messujen sekä suorapostitusten lisäksi erilaiset tapahtumat, yhteistyö muiden yritysten ja instituutioiden kanssa esimerkiksi Citymarketin tapahtumat, K-raudassa tai vaateliikkeissä jaettavat kokeilukortit ja yhteistyö yhteiskunnan merkittävien vaikuttajien kanssa. Tästä mainintakoon nuorille suunnattu Järvenpään lukiossa järjestetty tapahtuma, jossa Alexander Stubb osallistuu kuntotestiin.

Asiakkaat ovat X8:n yritysten toiminnan keskipiste, sillä asiakkaat maksavat työntekijöiden palkan. He noudattavat toiminnassaan mottoa: If it is worth of doing, it is worth of over doing. Asiakkaan odotukset halutaan ylittää tavanomaista suuremmin ponnistuksin aina kun se on sen arvoista.

Toimiminen yrittäjänä on lisännyt yrittäjyyteen liittyvien henkilöiden kanssa toimintaa jopa ystäväyteen asti. Verkostoista on tullut porukka, joiden kesken on hyvä tunnelma ja tiivis yhteistyö sekä tapaamisia myös vapaa-ajan merkeissä. Vaikka Juhanille avautuisi mahdollisuus jäädä pois ansiotyöstä, hän ei sitä tekisi, jos ansiotyö on sellainen, että hän voi siinä kehyttyä ja tehdä mielekästä työtä hyvässä porukassa.

7.4 Case: Hierontapiste Tmi Susanna Paltta, yrittäjyys elämäntapana

Susanna Ilveskivi toimii hierojana Toiminimellä Susanna Paltta Helsingin ydinkeskustassa. Koulutukseltaan hän on SVUL:n kuntosaliohjaaja ja kuntohoitaja. Hänellä on ollut tämä toiminimi jo noin 25 vuotta.

Ennen toiminimen perustamista hän toimi torimyyjänä Helsingin Kauppatorilla sekä koulutuksen saaneena kuntosaliohjaajana jo 17-vuotiaasta lähtien. Valmistuttuaan 20-vuotiaana kuntohoitajaksi vuonna 1987 hän perusti nykyisen toiminimensä. Hän otti käyttöön toiminimen jonkin aikaa perustamisen jälkeen ja avasi ensimmäisen vastaanottonsa Helsinkiin Richardinkadulle.

Alussa, kun asiakkaita ei ollut tarpeeksi, hän jatkoi vielä ansiotyössä torimyyjänä sekä päivättä iltatorilla. Torin että vastaanoton sijainti olivat ihanteelliset töiden yhdistämiselle. Vielä 80-luvun lopussa Susanna alkoi työskennellä toiminimellään eräässä fysikaalisessa hoitolaitoksessa oman vastaanottonsa ohella. Vuonna 1993 Susanna lopetti torimyyntityön ja fysikaalisen hoitolaitoksen vastaanoton siirtyessään Helsingin lääkärikeskukseen pitämään toista vastaanottoa. Tästä lähtien hän on toiminut päätoimisena hierojana. Susannan liiketoiminnassa verkostojen kehittyminen oli keino yritystoiminnan kasvattamiseksi, minkä Toivola mainitsee yhdeksi yrityksen vaiheeksi harkita verkostoitumista (s.28). Susannan verkostoituminen on lähinnä verkostoyrittäjyyttä, jossa verkostoilla on ollut tärkeä rooli menestymisessä (s. 26).

Yrittäjäksi ryhtymisen päätökseen vaikutti hyvä työtilanne sekä huomattavasti parempi ansiotaso yrittäjänä toimiessa kuin ansiotyössä hoitoalalla. Hän pystyi aloittamaan pienellä riskillä pystyessään yhdistämään muita töitä sekä löytäessään edullisen vastaanoton aivan Helsingin ytimessä lähellä suuria asiakasvirtoja. Työtilojen edullisuutta hän on lisännyt aina sillä, että on jakanut työtilan ainakin yhden toisen yrittäjän kanssa. Hänen silloinen kumppaninsa oli myös yrittäjä, joten vertaistuki löytyi hyvin läheltä.

Susanna suhtautui nuoren innolla yrittäjyyteen. Uskoi lähes sokeasti menestykseen. Hän nautti vapaudesta ja työn epäsäännöllisyydestä ja tilanteiden monipuolisuudesta. Yleinen taloustilanne oli Suomessa silloin hyvä ennen 90-luvun lamaa. Hän ei päivääkään uskonut epäonnistuvansa. Positiivisia tuntemuksia tuki se tosiseikka, että asiakkaiden määrä kasvoi tasaiseen tahtiin. Ensimmäisen kuukauden aikana jopa tuplaantui.

Pian tullut lama tuntui toiminnassa, mutta luottavainen olo säilyi. Hierojan ammatissa hän ei olisi voinut edes työllistyä ansiotyöhön kovinkaan todennäköisesti silloisessa tilanteessa. Hän tuli hyvin toimeen lääkärikeskuksen työkavereidensa kanssa ja piti työstään. Rahahuolet korostuivat kesäkausina sekä kun Susanna sai lapsen vuonna 1993. Lapsen vuoksi hänen työnsä keskittyi päiväaikoihin ja joustavuus oli pienempää. Hän myös tunsu riittämättömyyden tunteita äitiyden ja yrittäjän roolin yhdistämisessä. Työ antoi hänelle kuitenkin paljon ja auttoi jak-

samaan. Kuten Ylikoski kuvaa, muutosten aiheuttamasta kriisistä Susanna selvisi riittämättömyyden tunteesta täyttämällä tyhjiön työnsä jatkamisella (s. 13).

Susanna oli nuorena jo hyvin kiinnostunut ihmisestä ja ihmisen fysiologiasta, mikä on ollut tärkeä seikka menestymisessä hierojan ammatissa. Hänen luonteenpiirteensä ovat olleet yrittäjyyteen sopivia. Hän on päättäväinen sekä tosiasioissa pitäytyvä. Hän keskittyy elämässään positiivisiin asioihin eikä halua märehtiä asioiden huonoja puolia. Yrittäjyydessä on huonot puolensa, mutta niin on ansiotyössäkin, hän sanoo. Susanna on myös asiakaspalveluhenkinen ja hän saa iloa toisen auttamisesta. Työssään hän pyrkii tarjoamaan ihmiselle positiivista kokemusta ja lisää sitä pienillä asioilla ja teoilla, kuten sanoilla, toimitilan viihtyvyyteen panostamisena ja asiakassuhteen hallintaa panostamisella. Asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys menestymisessä.

Susannan yrittäjyyteen liittyvät vaikeudet ovat olleet lähinnä omien resurssien ja sesonkien aiheuttamia. Näitä vaikeuksia ei kuitenkaan ole esiintynyt enää vuosiin oman lapsen kasvettua vanhemmaksi. Susanna kiittää Suomen Euroopan Unioniin liittymistä siitä, että sen myötä sesonkivaihtelut ovat pienentyneet. Suomalaisten lomat jaksottuvat tasaisemmin ympäri vuoden eivätkä enää kaikki ole samaan aikaan lomalla. Muutokset ovat siis myös helpottaneet hänen toimintaansa yrittäjänä.

Edellä mainitut vaikeudet Susanna on selittänyt ennakoimalla sesonkeja tekemällä paljon töitä silloin kun on kysyntää ja yksinkertaisesti säästämällä ansiotuloja hiljaisempia kausia varten. Hän ei itse varsinaisesti pidä vuosilomia eikä tee pitkiä lomamatkoja. Sen sijaan hän tekee säännöllisesti lyhyempää päivää sekä lyhennettyä työviikkoa. Tämä auttaa häntä jaksamaan hyvin työssään. Jaksamista vahvistaa se, että tarvittaessa hän voi pitää vapaa-aikaa silloin kun haluaa. Kuten Kenton toteaa, muutoksen hyväksymisen ja mukavuudentavoittelun voimakkuudella on merkitystä muutoksen ilmenemiseen käytännössä (s. 13).

Yhteistyöverkosto oli alussa suppeampi, mutta verkostoon kuului isoja toimijoita, kuten Helsingin lääkärikeskus. Alussa yrittäminen oli helpompaa hinnat olivat korkeat ja kirjanpitäjä hoiti osuutensa. Susanna keskittyi työhön ja laskuttamiseen. Nyt verkosto on kuitenkin laajempi ja parempi. Susannalla oleva taito luoda kontakteja sekä Toivolan mainitsema verkostokyvykyys on auttanut Susannaa luomaan sopivat verkostot pitkän yrittäjyytensä ajan tukemaan yrittäjyyden eri vaiheita kulloinkin sopivalla tavalla (s. 31).

Verkostot ja kumppanit luovat turvaa menestykselle. Tällä hetkellä verkostossa on enemmän yksityisiä ihmisiä, asiakkaita sekä muutama yritys, jossa Susanna tekee myös työtä viikoittain. Aikaisemmista yrityksistä, joissa Susannan on tehnyt niin sanotusti keikkaa, on jäänyt paljon asiakkaita tähän päivään asti. Susannalle verkostoitumisessa tärkeää on ollut verkostojen luomat sosiaaliset yhteydet. Luottamuksen syntyminen ja keskinäinen sitoutuminen ovat olleet painoarvoltaan mitä merkittävimpiä seikkoja yhteistyöyritysten ja asiakkaiden kanssa syntyneiden verkostojen luomisessa (s.27).

Susanna markkinoi pelkästään keskittymällä ja panostamalla hyvään asiakaspalveluun ja sitä kautta syntyviin suositteluihin. Tämä on edullinen ja paras tapa markkinoida varsinkin, kun asiakkaita riittää. Asiakaskunnassa on normaalia vaihtuvuutta, mutta poistumiset liittyvät usein asiakkaiden elämäntilanteisiin ja vastaavasti uusia asiakkaita tulee tälle samaan tahtiin. Asiakkaiden ostamat lahjakortit usein tuovat uusia vakioasiakkaita. Asiakastyytyväisyys onkin hyvin tärkeä tekijä Susannan työssä. "Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, töitä riittää tasaiseen tahtiin", sanoo Susanna.

Lähipiiri ei ole muuttunut yrittäjyyden aikana yrittäjyyden vuoksi. Tarvittaessa lähipiiristä löytyy saman alan ihmisiä, joiden kanssa voi keskustella alaan liittyvistä asioista ja kysyä tarvittaessa mielipidettä. Internet on myös joissain tilanteissa hyvä tiedonhakukanava. Susanna tekee päätökset lähinnä tuntemusten ja maalaisjärjen perusteella. Hän ei ole ajatellut siirtävänsä ansiotyöhön, mutta voisi kouluttautua johonkin toiseen alaan, joka liittyy läheisesti nykyiseen. Tällainen voisi olla kotipalvelu tms. hoitotyö.

8 Johtopäätökset

Muutoksen johtaminen ei ole yksinkertaista ja siihen vaikuttaa monet seikat, joihin muutoksen toteuttava henkilö ei voi suoraan vaikuttaa. Näin on, vaikka muutos olisi henkilön oma-kohtaisen toiminnan itse johdettua muutosta eikä organisaatiossa johdolta annettu tehtävä. Organisaatiossa muutos vaikuttaa moneen ihmiseen. Yrittäjäksi ryhtyvän muutos vaikuttaa lähinnä henkilöön itseensä. Tämän vuoksi yrittäjäksi ryhtyvää tukee muutoksessa oma motivaatio ja sen tuoma innokkuus alkaa toteuttaa uutta. Myös organisaatiossa muutosta johtavat henkilöt saattavat kokea saman innostuksen, mutta henkilöt joita muutos koskee kokevat muutoksen vaiheet vastustuksesta alkaen. Tämä asettaa haasteita muutosjohtajan innokkuudelle ja taitoa siirtää se henkilöstöön. Siihen ei helposti pysty ilman muun organisaation riittävää tukea.

Verkostoituminen ja yhteistyö helpottaa yksilön työtä riippumatta siitä onko kyseessä organisaatio vai yhden yrittäjän toimintaympäristö. Verkostojen tuki riippuu ympäristöstä ja tapausten luonteesta. Mitä monimutkaisempi muutos on kyseessä ja mitä enemmän ihmisiä siihen liittyy sen tärkeämpää on ydinverkostojen tuki. Toisaalta yrittäjän toiminnassa rajallisia resursseja ja kehitysmahdollisuuksia korvaavat verkostot vahvasti ja ilman niitä toiminta saattaisi pysyä pienenä, kehitys olla olematonta ja epäonnistumisen riskit suurempia.

8.1 Muutosviestinnän suunnitelmallisuus ratkaisevaa organisaatiossa

Organisaatiossa muutoksen johtamisen onnistuminen on riippuvainen erityisesti viestinnästä. Muutosta johtavalle annetun tehtävän tavoitteen selkeys sekä organisaation johdon sitoutuminen ja kysy viestiä tarkoitus- ja tavoiteperistään on elintärkeää, jotta muutos vastaa sitä, mitä siltä odotetaan. Tämän työn esimerkeissä tämä korostuu selkeästi. Ulkoistamisprojekti aloitettiin määrätietoisesti ja tarkkoja prosesseja noudattaen johdon, henkilöstöhallinnon sekä muutosta johtavan esimiehen eli projektipäällikön kanssa yhteistyössä. Sitä ennen yrityksen johto emoyhtiön johdon kanssa oli päättänyt muutoksen tarpeellisuudesta. Sille oli siis selkeä tuki olemassa. Henkilöstölle kohdistuva muutosviestintä aloitettiin vasta, kun projekti oli siinä vaiheessa, että se oli enää lopullista toteutusta vaille ja siten alkoi siis koskea henkilöstöä konkreettisesti. Henkilöstölle muodostui näin mahdollisimman lyhyt epätietoisuuden aika. Tällöinkin heille oli nimetty henkilöt, joiden puoleen kääntyä askarruttavissa asioissa ja joihin luottaa, että heillä oli päätösvalta ja todellista tietoa asioiden tilanteesta. Muutos toteutui täysin projektiaikataulun puitteissa ja jopa etuajassa.

Toisessa esimerkissä kaikki oli toisin. Muutoksesta oli alettu puhua epämääräisesti henkilöstön kanssa ja kauan ennen varsinaisen muutoksen toteuttajan rekrytointia. Muutosta oltiin ideoitu työryhmissä ja palaverissa. Ajateltiin, että avoin keskustelu ja henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa olisi hyvä asia juuri tässä organisaatiossa. Avoimuus ei sinänsä ole

huono asia, mutta silloinkin keskustelun tulisi olla järkevää ja viisasta sekä tarkoin suunniteltua. Sillä pitäisi olla aikataulu ja henkilöstölle selvillä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Avoin ideointi esimiesten ja ryhmien kanssa epämääräisestä muutoksesta oli aiheuttanut tässä organisaatiossa ennakkoasenteita, joihin henkilöstö uskoi jo täysin. Osa uskomuksista oli vailla minäänlaista todellista pohjaa. Johdon käsitys muutoksen laajuudesta ja järjestyksestä toteuttaa se oli myös epäyhtenäinen. Viestintä oli mennyt vikaan jo johdossa eikä se siirtynyt hallituna muutosjohtajalle. Henkilöstöhallinto eikä luottamusmies eivät olleet asiasta sen enempää selvillä kuin henkilöstökään tai heidän tietämyksen oli jopa vähäisempi. Ei ollut ihme, että muutos ei toteutunut rivakasti ja aiheutti voimakkaan vastarinnan ja kulissien takana tapahtuvan vastustusoperaation. Henkilöstö vastusti ja sen hiljaiset vaikuttajat tekivät kaikkensa säilyttääkseen vanhan ja turvallisen tilanteen.

8.2 Muutoksen johtaminen yrittäjyydessä

Tämän työn kaikki tapausyrittäjät tekivät päätöksen yrittäjyydestä omaehtoisesti ilman minäänlaista pakkoa. Tämä näkyi selvästi heidän asenteessaan ja yrityksen elinkaareissa alusta nykyhetkeen. Muutos palkansaajasta yrittäjäksi tapahtui kaikissa tapauksissa ongelmitta ilman muutokseen liittyviä vaiheita tai niitä ei ainakaan koettu kielteisinä asioina. Jos vastustuksen vaihetta oli, se oli todennäköisesti tapahtunut jossain muussa yhteydessä ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Mahdollisesti jonkin toisen asianyhteyden vastustuksen vaihe on voinut johtaa yrittäjyyspäätökseen. Tämä ei kuitenkaan tullut haastatteluissa selkeästi ilmi. Yrittäjien aloitusvaiheen jälkeiset myöhemmät ulkoisten tekijöiden aiheuttamat muutosvaatimukset koettiin lähinnä yrityksen kehittämisen käynnistäjinä ja arkisina toimintaan liittyvinä asioina. Tämän tutkimuksen perusteella päättelen, että omaehtoinen yrittäjyys ei edellytä yhtä suuria muutosjohtajuuden taitoja kuin muutoksen johtaminen organisaatiossa. Käytännön organisoinnin kyky sekä maalaisjärjen käyttö sen sijaan korostuu vahvasti. Motivaatiolla ja uskolla omaan menestymiseen on suuri vaikutus yrittäjän menestymisessä erityisesti yrittäjyyden alussa sekä kriisivaiheissa.

8.3 Verkostojen tuki muutosjohtajan työssä

Verkostot ja ylipäättään kehittyneet suhteet työ- ja liike-elämässä vaikuttavat onnistumiseen. Ihmissuhdetaidot korostuvat yritystoiminnassa, jossa yrittäjän oma persoona on koko yrityksen käyntikortti. Organisaatiossa näiden taitojen lisäksi vaikuttaa ulkoiset monimutkaiset tekijät ja jännitteet muutosjohtamisessa, mutta lahjakkuus ja harjaantuneisuus ihmissuhteissa ja kommunikoinnissa on eduksi. Organisaatiossa kyky kyseenalaistaa asioita, perusteiden läpikäyminen ja varmistaminen sekä ymmärryksen vahvistaminen korostuu, kuten epäonnistuneen muutosjohtajuuden tapauksesta voisi päätellä. Tällöin hyvät verkostot yrityksen sisällä sekä

päättäjissä voivat tarjota hyviä tilaisuuksia oikeanlaiseen kanssakäymiseen, jonka avulla vältetään väärinymmärrykset.

Organisaatiossa muutosjohtaja tämän työn mukaan näyttäisi pääsevän helpommalla ja paremmin eteenpäin projektissaan, kun hänellä on jo kokemusta organisaatiosta, sen tavasta toimia ja olemassaolevia verkostoja yrityksen sisällä. Tästä on hyvä esimerkki työn tapaus, jossa ulkoistettiin liiketoiminnan osa-alue ja joka siis valmistui aikataulussa tai jopa hieman aiemmin. Sitä vastoin epäonnistuneessa muutosjohtajuustapauksessa, henkilö palkattiin täysin uutena organisaatioon toteuttamaan muutosta. Hänellä ei ollut verkostoja organisaatiossa entuudestaan eikä aikaa syventää verkostoja tutustumista pidemmälle. Organisaation sisäinen toimintatapa, suhteen ja jännitteet tulivat ilmi projektin loppupuolella, kun oli jo liian myöhäistä.

8.4 Yrittäjän verkostoitumisen vaikutus menestykseen

Yrittäjyydessä verkostoilla on ilmiselvästi merkitystä yrittäjyyden alkuvaiheista lähtien. Verkostojen merkitys on jatkuva ja se syvenee. Verkostoja tarvitaan myös kriisi- ja kehitysvaiheissa enemmän. Ne loivat tutkituille yrittäjille mahdollisuuksia, myyntiä sekä tietotaitoa. Verkostot koettiin myös turvana, jos oma yritystoiminta joutuisi lopetusuhan tapaiseen kriisiin. Tapauksissa yrittäjien sosiaaliset taidot ja kyky luoda suhteita korostuivat ja oli kiistatonta tärkeänä pidetty yrittäjän ominaisuus. Ei riitä, että osaa työnsä, pitää osata myös herättää sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden luottamus. Yhteistyötä pitää osata syventää ja organisoida sitä kumpaakin hyödyttävällä tavalla. Motivaatio ja tekemisen halu tukee varmasti muiden kokemusta yrittäjän luotettavuudesta. Tämän lisäksi tuloksen tekeminen, täsmällisyys ja säännöllinen yhteydenpito vahvistavat verkostosuhteita. Verkostojen kanssa yhteistyössä on helpompi pitää yllä hyvää asiakastytytyvääisyyttä, joka kaikille yrittäjille oli tärkein asia menestykselle.

8.5 Muutosjohtajuus- ja verkostoitumistaitojen merkityksen painottuminen organisaatiossa ja yrittäjyydessä

Organisaatiossa muutokset tulevat korostetummin ylempää annettuina tarpeina. Roolit jaetaan ja johdon osoittamalla tavalla sekä päätösvalta on määritelty. Muutosta tulee luotsata annettuun suuntaan ja se koetaan enemmän määrättynä kuin oma-aloitteisena kehitykseen johtavana tapahtumana. Työntekijöiden ja muutosjohtajan oma vaikuttaminen on rajatumpaa. Muutosjohtaja joutuu suuren paineen alle ja on vastuussa sekä organisaation johdolle sekä muutoksen kohteena oleville ryhmille ja yksilöille. Verkostoilla ei muutoksen käynnistymisen ponnakkeena ansiotyössä ole kovin suurta merkitystä yrityksen konkreettisessa muutokseen liittyvässä työssä muutosjohtajalle eikä työntekijöille. Toki verkostot voivat ratkaista muutoksen tarpeen, mutta se ei organisaation sisällä ole muutostyössä enää yhtä tuntuva

kuin yrittäjän työssä. Ulkopuoliset verkostot eivät kosketa organisaatiossa muutosta johtavan henkilön työtä yhtä paljon kuin yrittäjän tekemää muutosjohtamista.

Yrittäjän työssä verkostot saattavat olla koko muutostyön aiheuttaja tai muutoksen tavoite. Yrittäjä useimmiten johtaa oman työnsä muutosta, jonka onnistumiseen on avain asemassa yrittäjän oman persoonan lisäksi juuri ulkopuoliset verkostot. Jo päätöksessä ryhtyä yrittäjäksi on verkostoilla on suuri merkitys. Ne tukevat ja antavat yhteisöllisyyden tunnetta, turvaa yrittäjälle ja lupauksia onnistumisesta. Yrittäjä ei ole yksin. Yrittäjäksi ryhtyvälle olisi kuitenkin eduksi ymmärtää muutoksen vaiheet, koska hän joutuu siihen hienoisesti kaksoisroolissa, johtajana sekä muutoksen kokijana. Hän johtaa itseään kohti päämäärää, mutta saattaa silti kokea vastustuksen ja hyväksynnän vaiheet. Hänen on pystyttävä perustelemaan itselleen ja eri tahoille, kuten verkostoille, muutoksen syyt ja perusteet uskottavasti siten, että yritykseen luotetaan ja sille syntyy edellytykset toimia ja jotta muutos lopulta muodostuu kannattavaksi.

Vakiintuessaan yrittäjän muutosjohtajuuden kyvyt tulevat esille, kun toimintaa tulee kehittää, suuntaa muuttaa tai luoda uutta. Yksin yrittäjän muutosjohtajuuden vaatimukset ovat pienemmät kuin yrityksen, jolla on työntekijöitä tai kiinteästi yhteen toimiva verkosto esimerkiksi paljon alihankkijoita. Verkostojen merkitys yrittäjyydessä on tärkeä. Mitä paremmin yrittäjä osaa verkostoitua, sen helpommin se löytää tapoja menestyä ja tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Kuten Lutz puheessaan esittää on pahinta jäädä paikalleen. (<https://www.youtube.com/watch?v=JT6y2uG-puU>). Jämähtäessään paikoilleen tai välttäänsä verkostoitumista liiketoiminta saattaa hiipua pikku hiljaa ja huomaamatta. Viimeistään tällöin henkilökohtaisen muutosjohtajuuden pitäisi herätä, jotta yrittäjä selviää ja pystyy tulevaisuudessakin saamaan ansionsa toimimalla yrittäjänä.

8.6 Oma yrittäjäyys

Oma mielenkiintoni yrittäjyyttä kohtaan vaikutti tämän aiheen valitsemiseen ja nimenomaan sen tutkimiseen tapausten avulla. Itselläni lähtökohtana on ollut vahva urasuuntatuneisuus ansiotyössä, verrattavan nopeasti etenevät ja muuttuvat tehtävät ja kohtuullisen hyvä keskitasoa korkeampi toimeentulo. Mielenkiintoni ja harrastuneisuuteni liikuntaan on ollut kova. Olen pohdiskellut tekeväni intohimostani ansiotyön ja muutamaan otteeseen harkinnut sitä kovasti. Työelämän erilaiset muutokset ja tilanteet ovat ajoittain ratkaisevasti olleet vaikuttamaisillaan päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Kuitenkaan en ole ryhtynyt tuumasta toimeen perustaen omaa yritystä. Olen pyöritellyt aihetta, tunnustellut ja tehnyt yrittäjämäisesti työtä laskutuspalvelun kautta. Mieleepäni on herännyt tarve selvittää eri tapausten avulla seikkoja, jotka ovat johtaneet yrittäjyyteen ja kuinka muutokset ja muutosten johtajuus sekä verkostot ovat siihen vaikuttaneet. Omakohtaisesti näen, että muutoksilla ja juuri verkostojen laadulla ja määrällä on suuri merkitys siihen uskaltaako hypätä yrittäjyyteen vai ei. Toinen seikka on taloudellinen turvallisuus ja toimeentulo, jota tässä työssä en käsittele.

Työelämässä kohtaamani muutokset, jotka ovat kasvattaneet halua hypätä pois ansiotyöstä ja siirtyä yrittäjäksi, ovat olleet erilaisia vastustuksen vaiheita. Jatkuvat organisaatiomuutokset eräässä isossa konsernissa sekä tehtävien ja esimiesten jatkuva vaihtuminen aikaansaivat ensimmäiset ajatukset yrittäjyydestä. Koin tuolloin muutoksen omakohtaisesti ylhäältä annettuna ja muiden johtamana. Yritin määritellä tuolloin itselleni uutta roolia kouluttautumalla lisää ja hankkimalla myös liikuntaan liittyvää osaamista. Tuossa vaiheessa ensimmäisen kerran tutkin pintaa syvemmälle ajatustani yrittäjäksi ja tein tradenomin opintoihin liittyvänä opinäytetyönä luonnoksen liikunta-alan yrityksen markkinointi- ja liiketoimintasuunnitelmasta (Liite 1). Minulla oli tilaisuus käynnistää yritys, mutta päädyinkin toisen yrityksen palvelukseen ja yhä ansiotyöhön. Sopeutuminen ja turvallisuuden tarve voittivat.

Myöhemmin urallani johdin projektia, joka johti usean henkilön elämän muutokseen niin työ- kuin yksityiselämässä (Liite 2). Koin millaista on tietää muutoksesta ennen kuin se on julkinen niille, joiden elämään sillä on suurin vaikutus. Toimin pitkälle vaistoni varassa ja pyrin toimimaan sen mukaan, mikä on mahdollisimman oikein ja suoraa välttämällä turhia lupauksia ja tulevaisuuden ajatuksia. Kaiken kaikkiaan tämä muutosprojekti meni muutosjohtajuuden kannalta hyvin. Sain myöhemmin myös toisen tehtävän, johon liittyi konkreettinen organisaation toiminnan muutos, sen suunnittelu ja johtaminen. Tämä projekti oli alustettu hyvin erilailla henkilökunnalle ja astuin kuvaan uutena vasta sen jälkeen, kun tiedotus oli aloitettu. Nyt jälkikäteen on ollut hyvin antoisaa perehtyä muutosjohtamisen haasteisiin ja muutoksen aiheuttamiin vaiheisiin sekä verrata niitä kokemaani. Ymmärrän hyvin kuinka viimeisin kokemukseni muutosjohtajuudesta ja muutoksen toteuttamisesta oli täysi epäonnistuminen ja syyt mitkä siihen johtivat. Jos muutosta ei suunnitella, ymmärretä sen vaiheita ja osata tukea muutoksen johtajaa tai olla systemaattisia sekä viestinnässä selkeitä viestinnässä, ei muutoksesta voida tulla onnistunut. Jälleen heräsin siihen, kuinka ansiotyössä organisaatioon liittyvät tekijät riepottelevat työntekijöitä sekä esimiehiä. Tuli uudelleen aika miettiä omaa yrittäjyyttä.

Kovasti olen tehnyt työtä kohti kokonaisvaltaista omaa yritystä. Verkostoni ovat laajentuneet hurjasti. Tiedän alan toiminnasta ja ominaispiirteistä paljon. Minulla on liikeideoita. Olen silti valinnut toimivimmaksi tieksi toimia yrittäjämäisesti itse tai alihankkijana osuuskunnan laskutuspalvelun kautta. Tämä antaa minulle vapauden tehdä unelmatyötäni, mutta samalla myös tehdä ansiotyötä kuin myös mahdollisuuden olla oikeutettu työmarkkinatukeen selkein perustein. Olen siis jäänyt välimaastoon ottamatta ratkaisevaa askelta kohti omaa kasvavaa yritystoimintaa. En ole hypännyt suuntaan enkä toiseen. Kynnys yrittäjyyteen on silti madaltunut eikä se käytännössä vaadi enää muuta kuin perustamistoimet. Tämän työn perusteella uskon, että yrittäminen pakon edessä ei onnistu. Siihen tulee olla valtavasti intoa ja sen täytyy tuntua selkeältä päätökseltä, jota tavoitella määrätietoisesti. Tämän lisäksi yksilön tulee ylläpitää entisiä verkostoja ja laajentaa niitä tietoisesti, jotta menestymisen mahdollisuudet para-nevat ja vaihtoehtoja onnistumiselle syntyy lisää.

Opintojen aikana olen itse ohjautunut tilanteesta ja yhteisöstä toiseen. Tutustuneena muutostohtajuuteen ja verkostojohtamiseen, olen analysoinut ja arvioinut tilanteiden saamia käänteitä ja syitä näiden aiheiden teorioiden näkökulmasta. Olen pystynyt suhtautumaan tapahtumiin, muuttuviin tavoitteisiin syvällisemmin ja oppinut omakohtaisesti teorian merkityksestä käytännössä. Kokemuksen, tutkimuksen avulla olen saanut eri yhteisöissä kokemistani asioista paljon enemmän. Verkostoitumiseni on ollut tietoisempaa ja tavoitehakisempaa, mikä on auttanut minua luomaan kestäviä kumppanuuksia, joissa kumpikin osapuoli hyötyy. Olen käyttänyt tätä koko palettia itseni hyväksi ja johtanut elämäni kohti unelmaani. Olen voinut luoda unelmasta elämäni. Minulla on nyt vara valita.

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, Iiris 1999, Case-tutkimus metodisena lähestymistapana, http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/aaltio_case_tutkimus/kooste (luettu 1.12.2014)
- Arikoski, Juha ja Sallinen, Mikael 2011, Vastarinnasta vastarannalle, Johtamistaidon opisto JTO, Otava
- Armstrong, Michael 2006, A handbook of human resource management, 10. painos, Cambridge University Press
- Charles, Thomas Jr. 2014, Supervision, March, National Research Bureau
- Collings, Rod 2014, Wiki Management a revolutionary new model for a rapidly changing and collaborative world, American Management Association
- Colorado State University; Writing@CSU, <http://edu-net.net/bus-writing/writing/guides/research/casestudy/> (luettu 4.11.2014)
- Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A., Moffett, Michael H. 1994, International Business, 3. painos, The Dryden Press
- Drucker, Peter F. 2000, Johtamisen haasteet, WSOY
- Dul, Jan & Hak, Tony 2008, Case Study Methodology in Business Research, Butterworth-Heinemann/Elsevier
- Fairest, John 2014, Ivey Business Journal, August, Richard Ivey School of Business Foundation
- Flagello, Jane R. 2014, T+D, May, American Society for Training&Development
- Garber, Peter R. 2013, T+D, January, American Society for Training&Development
- Gustafsberg, Harri 2014, Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen, Kustannus Siipipyörä
- Hugos, Michael H. 2009, Business Agility, John Wiley & Sons Inc.
- Kananen, Jorma 2013, Case-tutkimus opinnäytetyönä, Suomen Yliopistopaino Oy
- Kenton, Barbara ja Penn, Suzanne 2009, Change, Conflict and Community, Elsevier Ltd
- Kermally, Sultan 2004, Gurus on people management, Thorogood Publishing Ltd
- Kiiski, Maija ja Lind, Lotta, 2009, Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- KvaliMOTV, Teemahaastattelu, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html (luettu 11.1.2014)
- Mc Neilly, Mark R. 2011, Sun Tzu the art of business, Paperback eBook
- Milestone Coaching & Consulting -koulutusmateriaali 2012, Muutoksen vaikutus yksilötasolla
- Nevada, James 2012, Culture and change Management in planning and implementation process, WSP Group, <https://www.youtube.com/watch?v=PV33AJ3RUFs> (kuunneltu 3.10.2014)
- Niemelä, Seppo 2002, Menestyvä yritysverkosto, Edita Prima Oy
- Lutz, Bob 2014, Kettering University, Straight Talk On Leadership, <https://www.youtube.com/watch?v=JT6y2uG-puU> (kuunneltu 3.10.2014)

- Pyykkö, Manne 2011, Minustako yrittäjä?, WSOYpro Oy
- Ranta, Ritva, Ruutu, Sirkku ja Tuominen, Kari 2006, Oman muutoksen johtaminen: visio, usko, innostus ja toiminta, Oy Benchmarking Ltd
- Robertson, Ian 2012, The Winner Effect, Bloomsbury publishing
- Salmia, Johanna 2012, Voimat muutoksen takana - organisaation kasvu yhteisöllisyyteen, HAMK ammatillinen opettajakorkeakoulu, <https://sites.google.com/site/yhteisollisyys/home> (luettu 4.1.2015)
- Toivola, Tuija 2006, Verkostoituva yrittäjyys, strategiana kumppanuus, 1. painos, Edita Publishing
- Torkki, Juhana 2006, Puhevalta, Otavan kirjapaino Oy
- Tuominen, Kari 2011, Organisaation vuoropuhelu pähkinässä, Oy Benchmarking Ltd
- Valkokari, Katri, Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri I., Malinen, Pekka, Möller, Kristian ja Vesalainen, Jukka 2008, Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä, 1. painos, VTT ja WSOY
- Vesalainen, Jukka 2002, Kaupankäynnistä kumppanuuteen, Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen, Public Design Oy
- Virtuaali ammattikorkeakoulu, Case-menetelmä, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html> (luettu 11.1.2014)
- Yin, Robert K. 2009, Case study reseach: design and methods, 4. painos, SAGE Publications Inc.
- Ylikoski, Kirsti ja Matti 2009, Työyhteisö muutosmurroksessa, Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa, 5. painos, Työturvallisuuskeskus TTK
- Yritys Suomi, Työ- ja elinkeinoministeriö, <https://www.yrityssuomi.fi/> (luettu 25.11.2014)

Kuvat

Kuva 1: Tutkimusmenetelmät	10
Kuva 2: Verkostojen organisoituminen markkinoiden ja yrityksen väliin	26

Liitteet

Liite 1 Musculuksen liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmaluonnokset	60
Liite 2 Ajatuksia muutosjohtajuudesta, Case: ulkoistamiseen liittyvä muutosprojekti	4
Liite 3 Haastattelukysymykset	1

Liite 1 Muskuluksen liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmaluonnos

Liite 2 Ajatuksia muutosjohtajuudesta, Case: ulkoistamiseen liittyvä muutosprojekti

Muutoksen johtaminen saattaisi olla helpompaa ja vaivattomampaa, jos työntekijät pystyisivät johtamaan oman etunsa työnantajan, yrityksen tavoitteista. Ulkoistamiseen ja työpaikan menettämiseen liittyvissä muutoksissa tai edes uhassa tämä on varmasti liikaa vaadittu. Työn arjessa työntekijät helposti sysäävät vastuun ikävältä tuntuvista asioista yrityksen johdolle ja esimiehille. Johdolla on kuitenkin rooli, jossa he konkreettisemmin joutuvat keskittymään yrityksen perusolemuksen ylläpitämiseen ja säilyttämään yrityksen olemassaolon. Ihanteellisessa maailmassa työntekijät kokisivat olevansa yrittäjiä omassa työpaikassaan ja panostaisivat henkilökohtaiseen kehittymiseen oman ja yrityksen eduksi, johtaisivat yrityksen kehitystä yhdessä johdon kanssa.

Uskon, että aktiivinen työntekijä pystyy ymmärtämään muutokset helpommin ja ketterämmin kuin palkan keräämiseen keskittynyt työntekijä. Työntekijän aktiivisuuteen eli motivaatioon ei voi esimies vaikuttaa kuin tarjoamaan aiheita ja tukea työntekijän motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Mitään ei tulisi pitää itsestäänselvyytenä, ei myöskään nykyhetkeä ja tilanetta, jossa olemme tottuneet olemaan. Toki onnistunut viestintä ja kanssakäyminen yrityksen sisällä tukee aktiivisuutta ja auttaa työntekijää ymmärtämään roolinsa laajemmassa mitakaavassa yrityksen resurssina kohti yrityksen tavoitteita suuntaavassa toiminnassa.

Työntekijät saavat energiaa innostavista ja rohkaisevista palautteista ja aktivoituvat niistä. Tällaista palautetta odotetaan esimiehiltä, mutta ihan yhtä hyvin kollegat ja tiimien jäsenet voivat antaa toisilleen palautetta. Hyvän jakaminen luo lisää hyvää. Ne, jotka antavat hyvää palautetta, usein myös vastaanottavat sitä helpommin. Jos emme tiedä mitä toinen tekee tai on saavuttanut tai missä on onnistunut, on muiden vaikea antaa palautetta. Eli koko aktiivisuuden, palautteen antamisen vaikutus ja omista saavutuksista aktiivisesti kertominen on eräänlainen muna-kana-ongelma. Mielestäni yritysten henkilöstöpolitiikan pitäisi valita aktiivisia henkilöitä ja valinnoissa onnistuessaan pitää sellaisista henkilöistä kiinni, jotka osaavat antaa palautetta toisilleen ja myös kertoa omista saavutuksistaan. Spontaanilta tuntuvan palautteenantamisenkyky pitäisi siis nostaa jalustalle henkilövalinnoissa ja urakehityksessä. Toisaalta henkilöitä, jotka osaavat kertoa omista saavutuksistaan pitäisi rohkaista tekemään sitä ja rohkaista muita toimimaan samalla tavalla. Tällaisia henkilöitä pitäisi myös suosia henkilöstöä koskevissa suunnitelmissa.

Hyvin hoidettu muutosjohtaminen perustuu osaamiseen ja tietämykseen ihmisten tavasta kohdata muutos ja käsitellä sitä. Tällainen taito voi olla luonnostaan hyvin empaattisella ja sosiaalisesti taitavilla esimiehillä ja johtajilla, mutta näyttäisi olevan hyvin epätodennäköistä, että kaikilla muutosta johtavilla olisi tällaiset synnynnäiset lahjat. Onnistuneen muutoksen mahdollistavat edellytykset ja reaktiot sekä mallit ovat järkeenkäypää ja helposti ymmärrettävää teoriaa. Jos yrityksissä henkilöstöhallinto panostaisi näiden asioiden käsittelemiseen

johdon, esimiesten ja työntekijöiden perehdytyksessä ja koulutuksessa, olisi muutosten johtaminen mitä todennäköisimmin onnistuneempaa ja johtaisi parempiin tuloksiin. Tietoinen valistus ja valmentaminen kehittäisi koko henkilöstöä ja siten myös yritystä.

Mielestäni on kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka tunteita ei voi kieltää ja ne ovat yksilöllisiä muodostaen ihmiselle oman ainutlaatuisen kokemuksen kustakin tilanteesta ja tapahtumasta, ei työntekijöitä voi kohdella kuten pieniä lapsia. Heiltä täytyy voida vaatia aikuisen käytöstä ja kykyä ohjata omaa reagoimistaan ja panosta asioiden käsittelyssä tosiseikat huomioonottaen. Kuten Ranta toteaa yksilö voi paljon ohjata käytöstään ja ajattelutapaansa myös vaikeissa asioissa.

Yrityksen on osattava erottaa henkilöstön yleinen mielipide ja tunnelma yksittäisten vahvojen vaikuttajien pyrkimyksistä. Tällaiset pyrkimykset saattavat tukea vain tiettyjen yksilöiden oman edun tavoittelua. Mielipidevaikuttajilla saattaa olla vahvat tunteet, mutta heikko itsetunto ja ahdistuksensietokyky, joka vaikuttaa heidän ilmaisuunsa, jolla he pyrkivät saamaan suuret joukot taakseen. Tämä ei välttämättä aja koko yrityksen tai edes sen henkilöstön etua. Muutoksessa esimiesten ja johtajien tulisi tunnistaa tällainen toiminta ja määrätietoisesti päättää, miten se käsitellään. Pahimmassa tilanteessa johdolla ei ole rohkeutta puuttua asiaan, koska se pelkää mielipidevaikuttajien mahdollisesti toimintoja halvauttavaa reaktiota. Silloin yrityksen johtaminen on harhateillä ja todellinen toiminnanohjaus annettu muualle.

Muutosjohtajuus ulkoistamiseen liittyvässä projektissa

Kuvailemassani ulkoistukseen liittyvässä projektissa muutoksen vaiheet toteutuivat Ylikosken kuvailemalla tavalla. Muutos oli kuitenkin alussa hyvin tarkkaan suunniteltu. Haluttiin varmistaa, että mitään tietoa ei pääse liikkeelle ennen kuin asialla oli varmat suunnitelmat ja sen toteutumisen lähes varmaa. Huhujen syntyminen ja spekulointi haluttiin estää. Tässä asiassa onnistuttiin hyvin, sillä henkilöstö ei huomannut minkäänlaisia ennakoivia merkkejä, joskin niitä varmasti oli. Jo ennen tarjousvaihetta tehtiin erilaisia selvityksiä, joihin henkilöstö osallistui antamalla tietoa työstään, työläjeistä, työkaluista jne. Tämä onnistuttiin kuitenkin naamioimaan ihan tavanomaiseksi työn kehittämiseksi. Tämä vaati valtavaa taitavuutta, eräänlaista suoraa avoimuutta, mutta toisaalta tiettyjen asioiden tietoista puheeksi ottamattomuutta. Projektin aikana tällainen käytös ei aina tuntunut helpolta, mutta jälkikäteen ajateltuna, se oli henkilöstön etu ja lyhensi huomattavasti epätietoisuuden aikaa.

Muutoksen kaikki vaiheet ehtivät näkyä lyhyessä siirtymäajassa varsin selvästi. Lamaannus, uhka ja suuttumus, aktiivisuus ja hiljainen myöntyminen ja lopulta hyväksyminen. Uuden tulevaisuuden etsiminen ja siihen suuntautuminen ja onnelliset lähdöt ja loput. Koska en ollut aiemmin perehtynyt muutoksen aiheuttamiin vaiheisiin teoriatasolla, oli muutama asia jокseenkin hämmäntävää, mutta erittäin mielenkiintoista. Yksittäisten henkilöiden reaktiot olivat aivan erilaisia kuin olin etukäteen arvellut niiden olevan. Lamaannus oli vaiheista kaikkein

yllättävin hiljaisen hyväksynnän ohella. Nimenomaan lamaannuksessa ihmisten reaktiot ja tapa käyttäytyä poikkesivat toisistaan aika paljon. Hiljainen hyväksyntä tapahtui aika nopeasti ja oli yllättävää kuinka ryhmä saavutti rauhallisen olotilan ja harmonian. Viha ja suuttumus suuntautui johtoon ja henkilöstöhallintoon.

Sain johdon tuen projektissa ja sen vaikeudet ja tulevat uhat käsiteltiin ennakkoon. Minulle annettiin jopa tilaisuus kieltäytyä ottamasta projektipäällikön tehtävä vastaan. Johto, esimieheni ja henkilöstöhallinto osoitti myötätuntoa tehtävääni kohtaan. Varmasti johtuen juuri tästä suhtautumisesta ja oman vointini huolehtimisesta en kokenut muutoksen johtamista kovinkaan vaikeana tai uuvuttavana. Toimin enimmäkseen vaistoni, empaattisuuteni mukaan. Olin suunnitelmassa ja luottamuksellisuudessa sekä varovaisuudessa hyvin järjestelmällinen. Olin sen velkaa mielestäni tiimilleni.

Yhteistyöneuvotteluista kertominen ja asian julkistaminen pienten pikaisten korjausliikkeiden jälkeen saatiin tehtyä hienotunteisesti. Sen ajankohta ei ollut paras mahdollinen, mutta eri aikatauluseikkojen vuoksi sitä ei voitu enää lykätä. Loppujen lopuksi en usko ajankohdalla olleen suurta merkitystä työntekijöiden kokeman muutoksen käsittelyssä. Heikoin asia ajankohdassa oli se, että johdon eikä henkilöstöhallinnon edustajia ei ollut paikalla eikä myöskään tavoitettavissa, kun asia julkistettiin. Julkistaminen oli ajateltu tehtäväksi vain kirjeitse, mikä mielestäni oli väärin. Puutuin itse asiaan olemalla läsnä, kun työntekijät avasivat kirjeet. Yhteistyöneuvotteluihin kuuluville henkilöille pyrittiin silti järjestämään tietoa mahdollisimman pikaisesti, kun tarvittavat edustajat olivat saatavilla. Asian julkistuksen jälkeen johto otti näkyvän vastuun muutoksesta ja johti yhteistyöneuvottelut, joissa sain olla neutraalina jäsenenä läsnä. En siis edustanut työnantajaa enkä työntekijöitä. Johto kuitenkin koki, että läsnäoloni henkisi työntekijöille välittämistä ja turvaa. Näin varmasti oli, sillä minun oli helppo kuunnella työntekijöiden tuntemuksia, koska olin myös itse läsnä. Viestintämme säilyi hyvänä loppuun asti.

Se miten ja missä vaiheessa yhteistoimintalakia yrityksessä alettiin todellisuudessa noudattaa on mielenkiintoinen asia. Missä vaiheessa laissa ja käytännössä katsotaan suunnittelun alkaneeksi, mikä on vasta asian pohdiskelua. Mietittävää aiheutti myös se, että miten yhteistoimintaneuvottelut käydään tehokkaasti läpi, jos henkilökunnalla ei ole edustajaa. Koska neuvottelun piiriin kuului vain neljä henkilöä, oli lakisääteinen minimi aika neuvotteluille hyvin lyhyt. Kaikki olivat neuvotteluiden kestäessä vielä niin lamaantuneita, että eivät pystyneet toimimaan tai edes vaatimaan selvitettäväksi asioita, joita he lain mukaan olisivat voineet vaatia. Tätä seuranneena jäi kaivertamaan työntekijän todellinen turva yrityksessä, jossa työntekijät eivät ole järjestäytyneet ja työntekijät edustavat yksin itse itseään. Yrityksen menettelyssä olisi voinut olla löydettävissä useita epäkorrekteja kohtia.

Jos ulkoistetun tiimin muutosta johdettiin systemaattisesti ja järjestelmällisesti projektin alusta loppuun asti parhaalla osatulla tavalla ja huomioiden työntekijöiden tunteet ja kuul-luksi tulemisen tarpeet, se ei kuitenkaan toteutunut jäljelle jääneen tiimin esimiehen ja sa-malla projektin johtajana toimineen kohdalla, joka käytännössä teki itseään tarpeettomaksi. Johdon ja henkilöstöhallinnon mielenkiinto väheni sitä mukaa, kun projekti eteni ennakoidus-sa aikataulussa. Ei ollut suunnitelmaa eikä edes mietittyjä aihioitakaan kertoa tulevasta, jol-le olisi voinut perustaa oman käsityksensä ja paikkansa uudessa tilanteessa.

Muutosjohtamisen taito

Projekti opetti sen, että kommunikointitaidot, olivat ne sitten synnynnäisiä tai opittuja, ovat johtajan ja esimiehen työssä tärkeimpiä ja oleellisimpia työkaluja. Menestyvät johtajat ja esimiehet ovat usein myös pidettyjä. He erottuvatkin mielestäni heikoimmin menestyvistä juuri kommunikointitaidoillaan. Hyvin keskeistä on keskinäisen luottamuksen saavuttaminen esimiehen ja tiimin välillä sekä yksittäisten tiimin jäsenten kanssa. Saadaksesi aikaan keski-näisen luottamuksen on esimiehen osattava kohdata työntekijä hänen ympäristössä, työssä ja ajatuksissa.

Kaiken kaikkiaan muutos on jokaisen ihmisen arkipäivää niin työ- kuin vapaa-aikana. Maailman tilanne, talous, yhteisöt ja yhteenliittymät sekä kulttuurit muuttuvat koko ajan, vaikkakin joskus aika hitaasti. Asiakkaiden tarpeet, tuotteet ja yritysten toimintaympäristöt muuttuvat aivan samalla tavalla. Ihmiset itse muuttuvat, läheiset ja jopa omat ja muiden mielipiteet muuttuvat. Koemme sen usein aivan normaaliksi. Muutamme suunnitelmiamme ja keksimme uusia ratkaisuja, joilla meidän on mukavampi elää. Me siis harjoittelemme jatkuvasti muutos-ta. Tämän vuoksi mielestäni yrityksissä jokainen työntekijä, esimies ja johtaja voisi miettiä omaa suhtautumistaan muutoksiin ja niihin suhtautumiseen. Onko kyse ahdistuksensietämis-kyvyn puutteesta ja yksilöllisistä peloista vai arvovallasta, yhteistyökyvyttömyydestä taipua organisaation nimetyn johdon tekemiin päätöksiin.

Tosi asia on, että yrityksen pyrittävä kehittymään henkisesti voidakseen paremmin taloudelli-sesti. Jokainen voi kehittyä ja kehittää itseään, jos haluaa ja tämä halu ja kyky antaa oman vallan tunteen, jota ei horjuta muiden tekemät epämieluisat päätökset. Ihmisten pitää uskal-taa asettaa itselleen tavoitteita ja olla määrätietoinen niiden tavoittelussa. Haaveet ja toi-veet kannattaa kuitenkin erottaa tavoitteista, koska haaveet ja toiveet eivät toteudu, mutta tavoitteet toteutuvat, kuten Ranta toteaa. (Ranta 2006, 33.)

Liite 3 Haastattelukysymykset

YRITTÄJYYTEEN SIIRTYMINEN

- Miten ansaitsit elantosi ennen nykyistä yrittäjyyttäsi?
- Kauan olet toiminut yrittäjänä?
- Mitkä asiat johtivat päätökseen yrittäjäksi ryhtymiseksi?

MUUTOS

- Minkälaisia tunteita koit yrittäjyytesi alkuvaiheissa?
- Miten kuvailisit yrittäjyytesi eri vaiheita alusta nykyhetkeen?
- Mitkä seikat ovat auttaneet menestymään?
- Minkälaisia vaikeuksia olet kohdannut?
- Miten olet selvinnyt niistä?
- Mitkä ominaisuutesi tai elämäkokemuksesi ovat auttaneet sinua yrittäjyydessä eniten?
- Miten lähipiirisi on suhtautunut yrittäjyyteesi?

VERKOSTOT

- Minkälainen oli yhteistyöverkostosi yrittäjyyden alussa vs. nyt?
- Minkälainen merkitys on yhteistyökumppaneilla, verkostolla?
- Mitä kanavia käytät markkinointiin?
- Miten hankit asiakkaita?
- Minkälainen merkitys on asiakastyytyväisyydellä?

KEHITYS

- Onko lähipiirisi muuttunut yrittäjyyden aikana, enemmän yrittäjiä kuin ansiotyössä käyviä?
- Mistä haet tukea ja neuvoa, jos tarvitset?
- Miten teet päätökset, mihin perustuen, millä prosessilla?
- Oletko harkinnut siirtymistä ansiotyöhön, miksi?